

---

# 経営改善実践セミナー

## ～第1回～



## 研修をはじめるとあって…

- このような形で進めさせて頂いて宜しいでしょうか？

1. 携帯電話は、電源Off・マナーモードでお願いします。
2. 進捗によって、終了時間が前後する場合があります。伸びる可能性もありますので、ご了承ください。
3. 全国の事業所様の事例を元に整理したポイントをお話します。  
ですので、
  - 全てのご本人様・事業所様にピッタリ当てはまるものではありません。(知的／精神、自主／請負、食品／飲食／雑貨等)とはいえ、「うちは違うわ」「うちはもっと大変なのよ」と仰りたい気持ちを抑えて頂き、「**気づきから学びを得る**」姿勢で**参画**して頂きたいです。(研修提供側は70点、残り30点は受講者の皆様による情報加工)

「どうしてもおかしい」と思われる方は、研修後に、是非その  
お考えや現場のことをお教えてください。

## 株式会社インサイト 事業内容

- 2007(H19)年9月創業:障害福祉分野に特化したコンサルティング
- ビジョン:障がいのある方・関わる方全てが幸せに暮らせる場の創造

### 【事業内容】

事業内容	事業概要	主要取引先
障害福祉経営 コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地域福祉経営</li><li>● 工賃向上・マーケティング</li><li>● 新規事業立上支援(GH等)</li></ul>	障害福祉事業所 (都道府県・市区町村等)
障害福祉に関する 調査研究・政策提言 支援	<ul style="list-style-type: none"><li>● 障害福祉に関する 調査研究支援</li><li>● 地域福祉計画策定</li></ul>	官公庁 (厚生労働省 等)
障害者雇用 コンサルティング	<ul style="list-style-type: none"><li>● 障害者戦力雇用に関する コンサルティング</li></ul>	民間企業

## 【ご参考】コンサルタント紹介

関原 深(せきはら ふかし)  
(株)インサイト代表取締役  
パートナー  
プロファウンド(株)代表取締役



**特徴:総合**

専門:経営戦略、マーケティング、会計、  
事業計画

前職の(株)三和総合研究所(現:三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株))では経営戦略部門に所属し、多様な業界・業態の東証一部上場企業から中堅・中小、国内外のベンチャー企業まで幅広くサポート。10年間で100案件以上のプロジェクトに携わる。

‘07年創業後は、障害者の「はたらく」を中心に、障害福祉事業所・障害者雇用のコンサルティングや、厚生労働省等の障害者に係る政策提言支援・研究支援等を実施。

‘20年に、障害福祉を支援する事業創造に特化したプロファウンド(株)を設立。

北野 喬士(きたの たかし)  
(株)インサイト取締役  
チーフコンサルタント  
(N)Re-Live副理事長



**特徴:現場**

専門:障害福祉、作業アセスメント、  
営業戦略

学生の頃から障害者支援ボランティアとして業界に携わり、障害福祉業界で20年の経験を持つ。株式会社と・らいず(大阪市住之江区)では代表取締役として、移動支援・発達障がい・不登校支援事業を運営。

‘09年より株式会社インサイトのコンサルタントとして全国で障害福祉事業所向けの研修・コンサルティングを実施。

‘09年と・らいず、‘14年株式会社YEVISを後身に譲り、地元でNPO法人Re-Live(大阪府岬町)を設立、多機能(A型+B型)で遠隔農業や民泊清掃、放課後等デイサービス、相談支援事業を実施。

高玉 要(たかたま かなめ)  
(株)インサイト  
シニアコンサルタント  
ステイラボジャパン(合)代表



**特徴:実業**

専門:Webマーケティング、営業戦略、  
広告戦略、インバウンド戦略

Web制作会社から独立後、主に民間中小企業や社会福祉法人を対象に、認知・売上向上を目的としたコンサルティングを実施。

‘11年より株式会社インサイトのコンサルタントとして全国で障害福祉事業所向けの研修・コンサルティングを実施。

‘17年にホテル・民泊施設を支援するステイラボジャパン(合)を設立し、障害福祉事業所に清掃事業等を委託することで工賃向上に寄与。休日はパーカッションニストとして、アフリカの太鼓「ジェンベ」でダウン症ドラマーとの共演や、障がいのある子ども達と楽器づくり活動などを実施。

# 実績例(工賃向上・経営改善)

累積: 研修2,220件  
コンサル972件

- 全国で事業所の現場を確認しながら工賃向上をサポート(件数:業界トップ)
- 官公庁委託実績(工賃向上・経営改善):
  - 中央:厚生労働省
  - 都道府県:山形、茨城、東京、長野、愛知、三重、岡山、広島、香川、島根、福岡
  - 他市区町村 等



## 【ご参考】H30年度厚生労働省研究事業

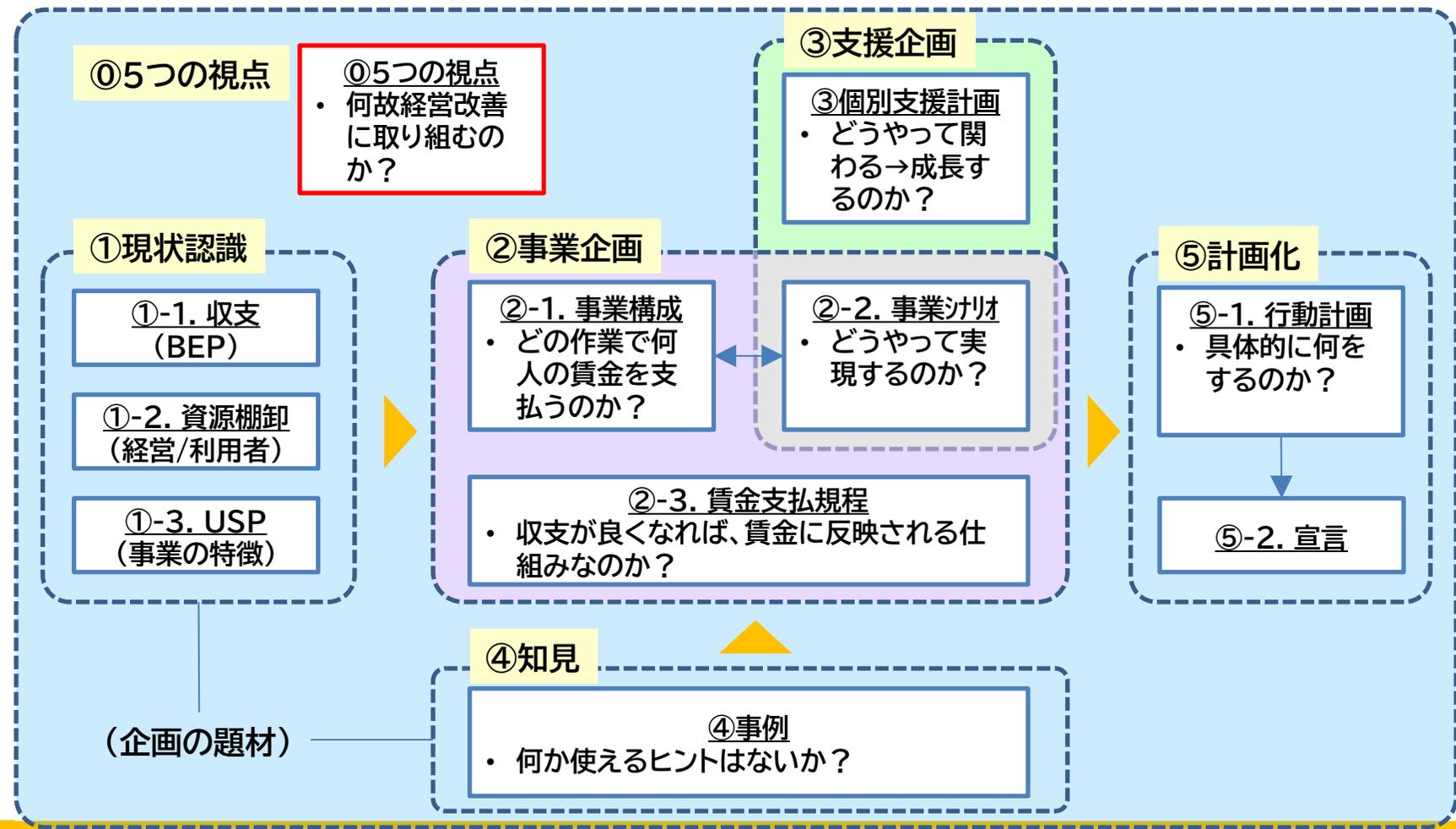
- 平成30年度障害者総合福祉推進事業：就労継続支援A型事業所の経営改善に関する調査研究
- 平成30年度厚生労働省委託事業：就労継続支援事業所における工賃・賃金の向上に向けた支援体制構築に係る調査研究



<https://insweb.jp/works/>

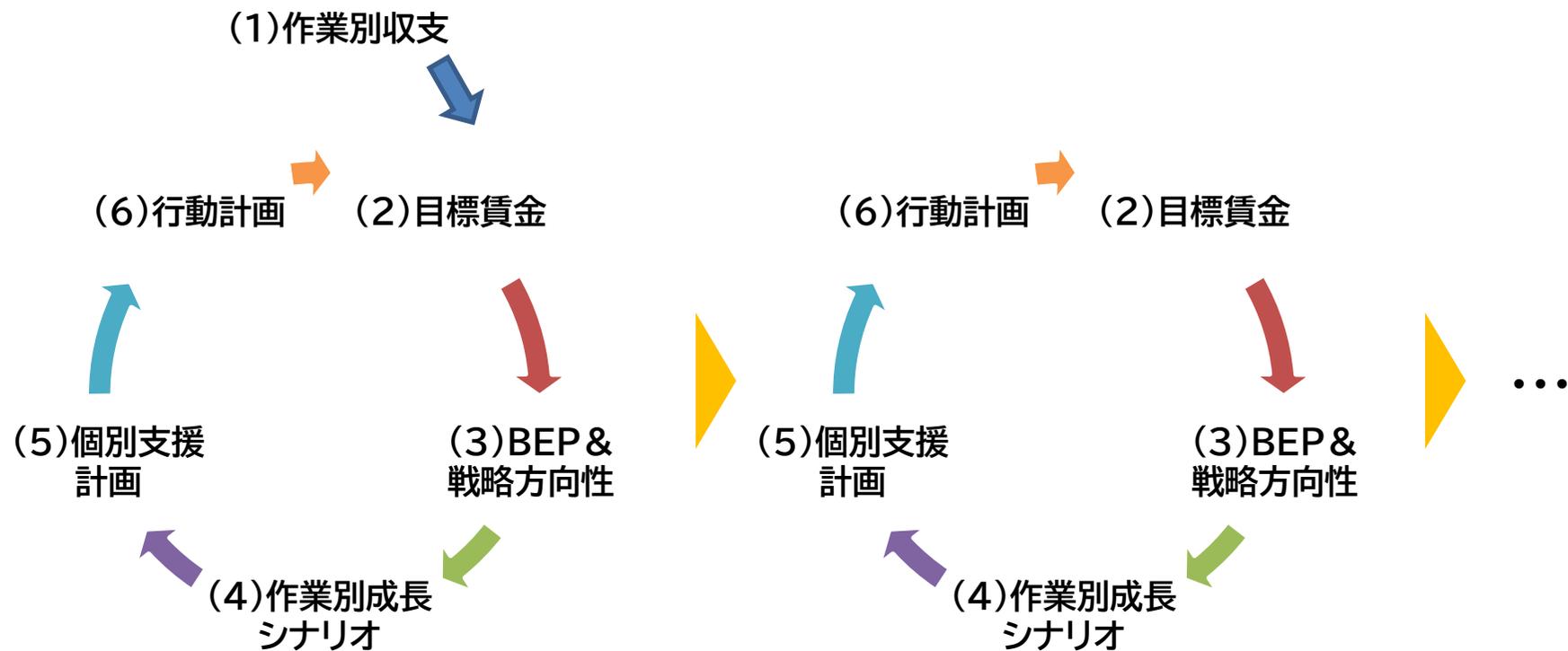
# 研修の構成 ～全体像～

● ②事業企画と③支援企画が中心  
→そのための①現状認識+④知見→⑤計画化



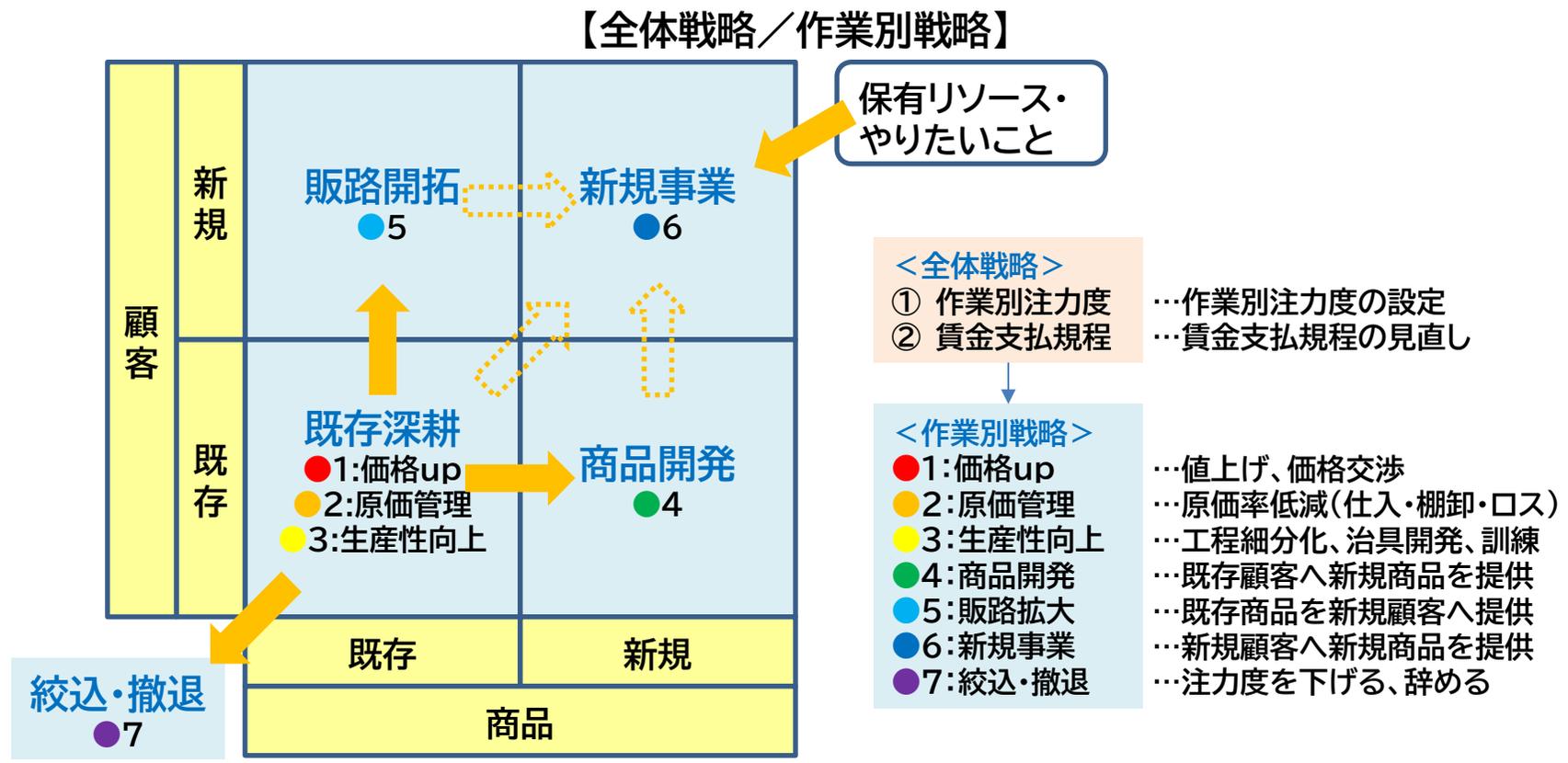
## 経営改善計画 策定のプロセス

- 最終成果物: 経営改善計画 設計書
- (2)~(7)の6ステップを何度も回す→計画のレベルアップへ



# 決めること:全体の「注力度」と作業別の「戦略」

● 戦略は7つのパターンしかない  
→各作業別に戦略を設定



※アンゾフのマトリクス(Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124)を元に(株)インサイト加工



# 【ワークシート】戦略方向性シート

- ウィズコロナを見据えて…
- 考えることは「変わらない」&変わらず「行動が必要」
- これを機に、改めて「何をすべきか」「何を捨てるべきか」を整理

コロナ前				
作業	売上	就労収支	利用者	支払可能工賃
パン	450,000	60,000	6	10,000
タオル折	120,000	63,000	7	9,000
農業	150,000	63,000	7	9,000
新規				
計	186,000	20		9,300

現状
→ カフェ売上ダダ下がり
→ ホテル2件ストップ
→ 求人の外注化あり

ウィズコロナ					
戦略方向性	備考	売上	就労収支	利用者	支払い可能工賃
●5: 販路拡大 (やや引き気味)	ネットショップ	300,000	40,000	5	8,000
(維持)		60,000	31,500	6	5,250
●6: 新規事業	請負獲得	150,000	63,000	6	10,500
		60,000	60,000	3	20,000
計		194,500	20		9,725

- 1: 価格up
- 2: 原価管理
- 3: 生産性向上
- 4: 商品開発
- 5: 販路拡大
- 6: 新規事業
- 7: 絞込・撤退  
(維持)

# 本日のGoalとスケジュール

- 既存業務の延長線上に、経営改善はあるのか？ が確認できている

## 【スケジュール】

- 経営改善5つの視点・ウイズコロナの視点  
(昼食)
- ②-1. 事業構成
  1. 会計の基本
  2. 収支の評価方法(自主・請負)
  3. 収支の改善方法(自主・請負)
- ①-1. 収支(BEP分析)
  1. BEP分析
  2. 目標数値の最適化(目標工賃・売上・原価率)
- ③. 作業アセスメント
  1. 作業アセスメントとは？
  2. 作業アセスメント表の作成
- アンケート記入

---

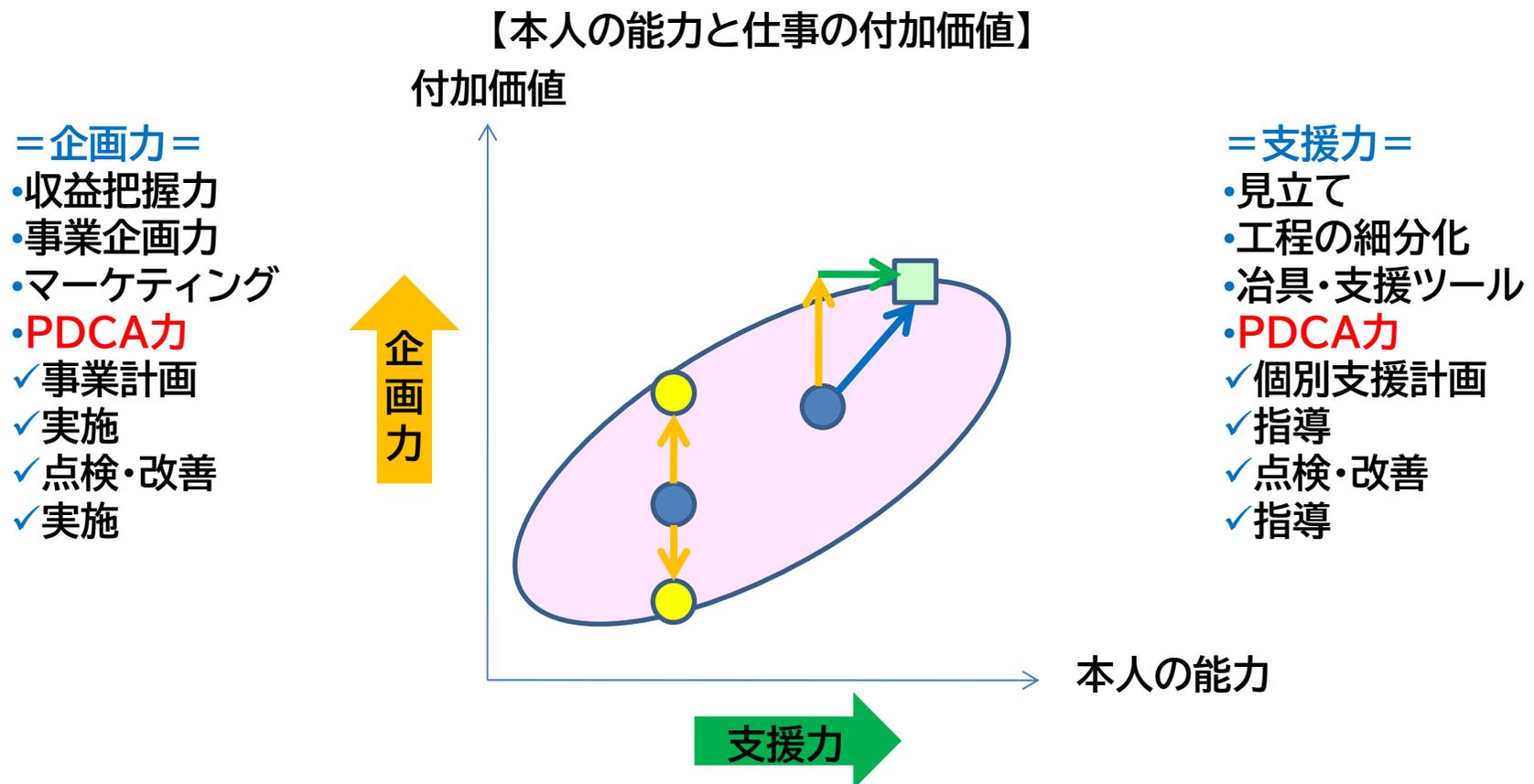
経営改善5つの視点  
～支援と経営改善～

---

簡単なゲームをします。

## 視点2:賃金・工賃も大事だけど、支援が大事だ!

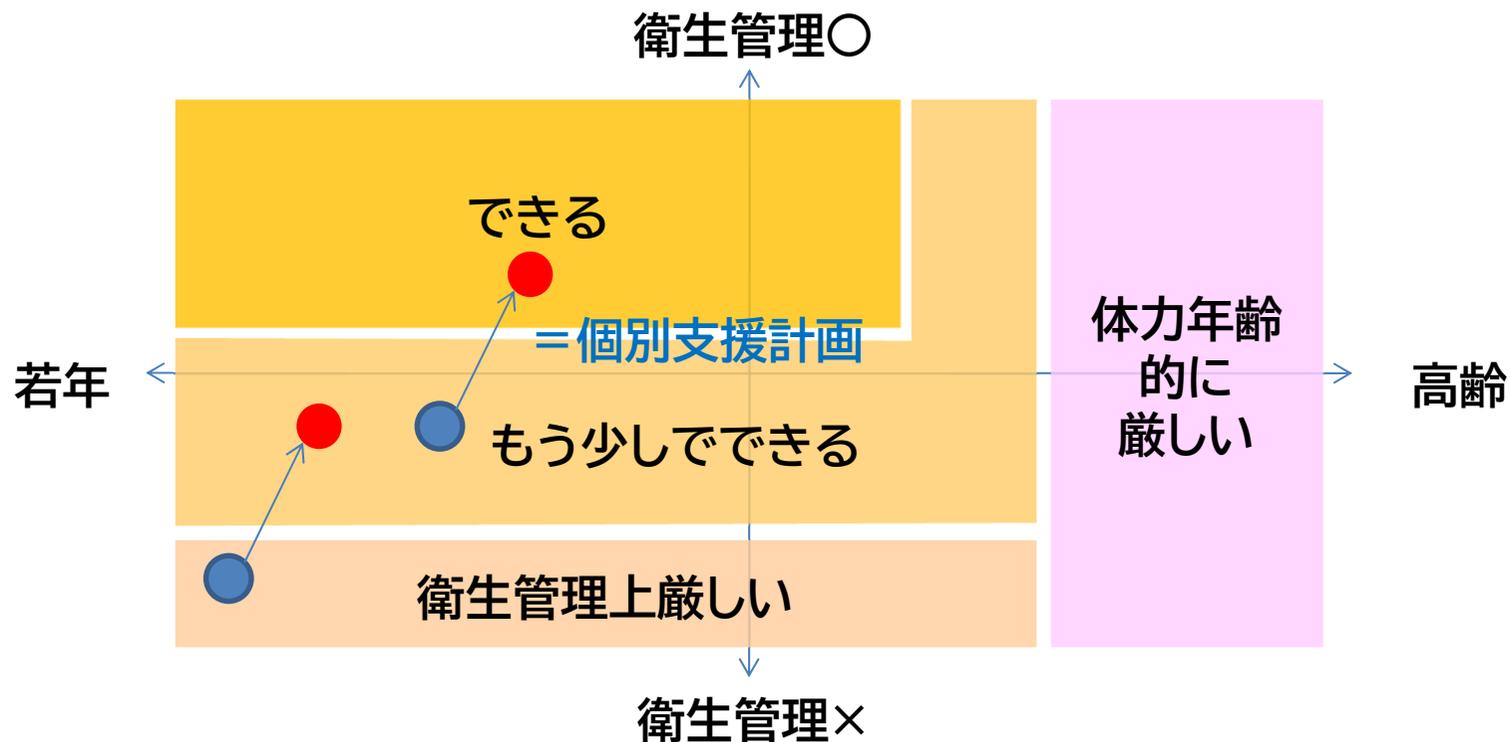
- 「企画」と「支援」を分けて考える
- ご本人の能力が全く同じでも付加価値に違いがでる(400倍!?)  
=「企画力」がより必要に



## 例1)生産性向上を目指し個別支援計画と連動させる

- 能力・年齢等によって、ご本人の現状を確認
- その仕事ができるようになるためには？ = 個別支援計画

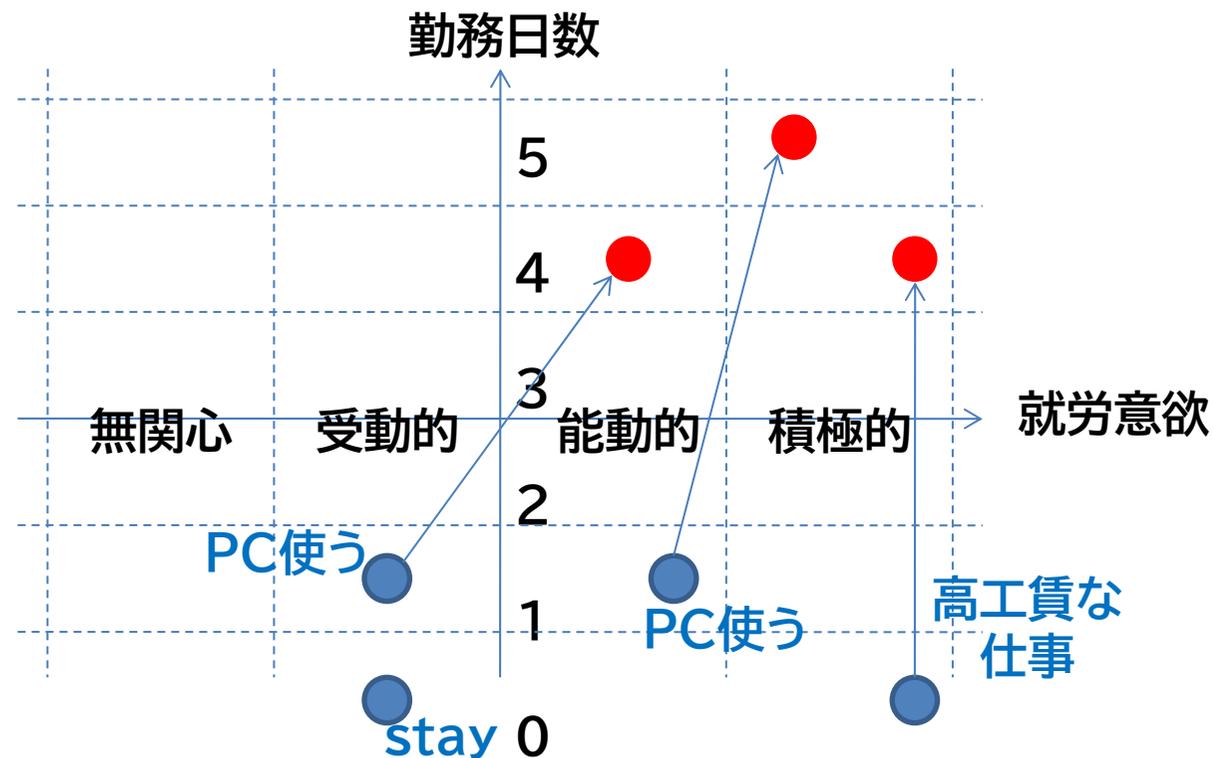
### 【セグメント例:食品加工の場合(岡山)】



## 例2) 日中活動の出席率を高めるために新規事業に取り組む

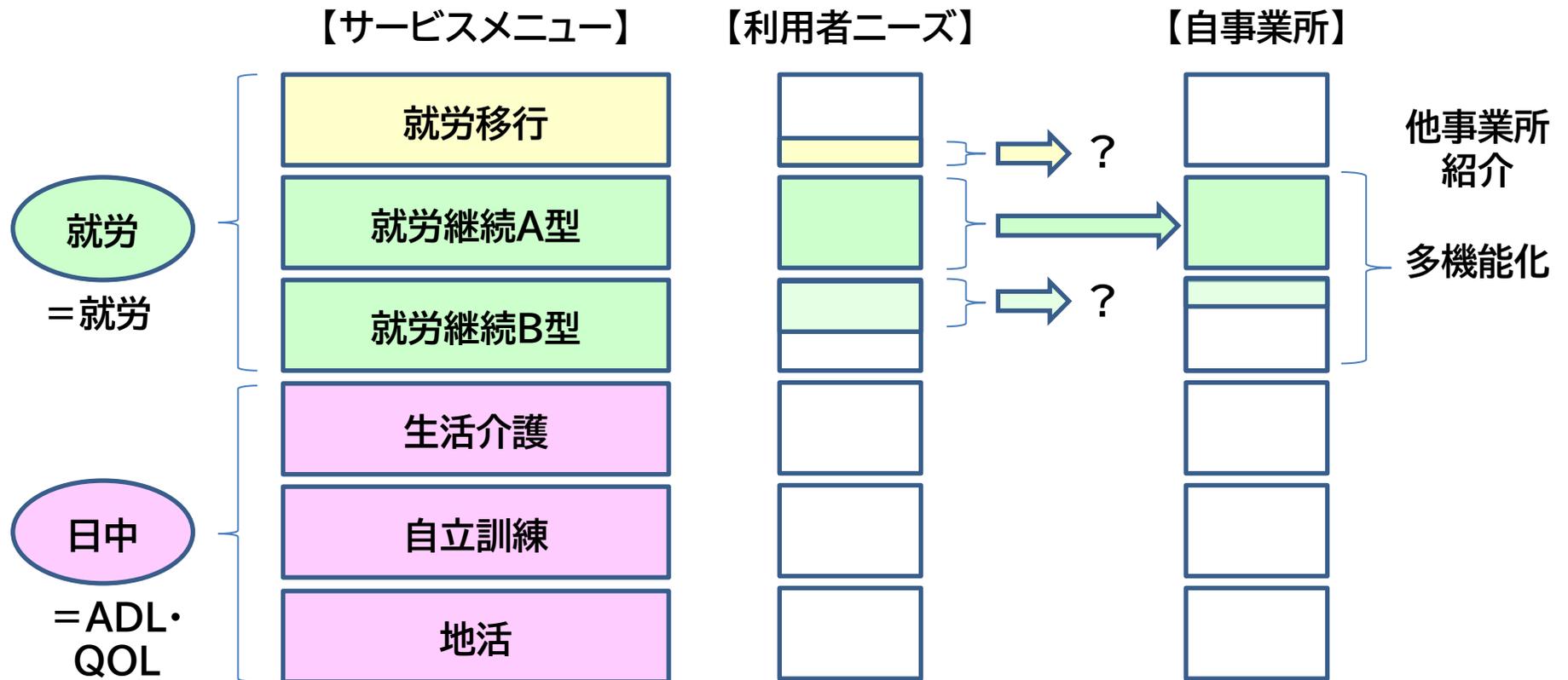
- 勤務日数が低い理由をカバーする事業・業務の選定 = **事業企画**
- その仕事ができるようになるためには? = **個別支援計画**

### 【セグメント例:精神系事業所の場合(京都)】

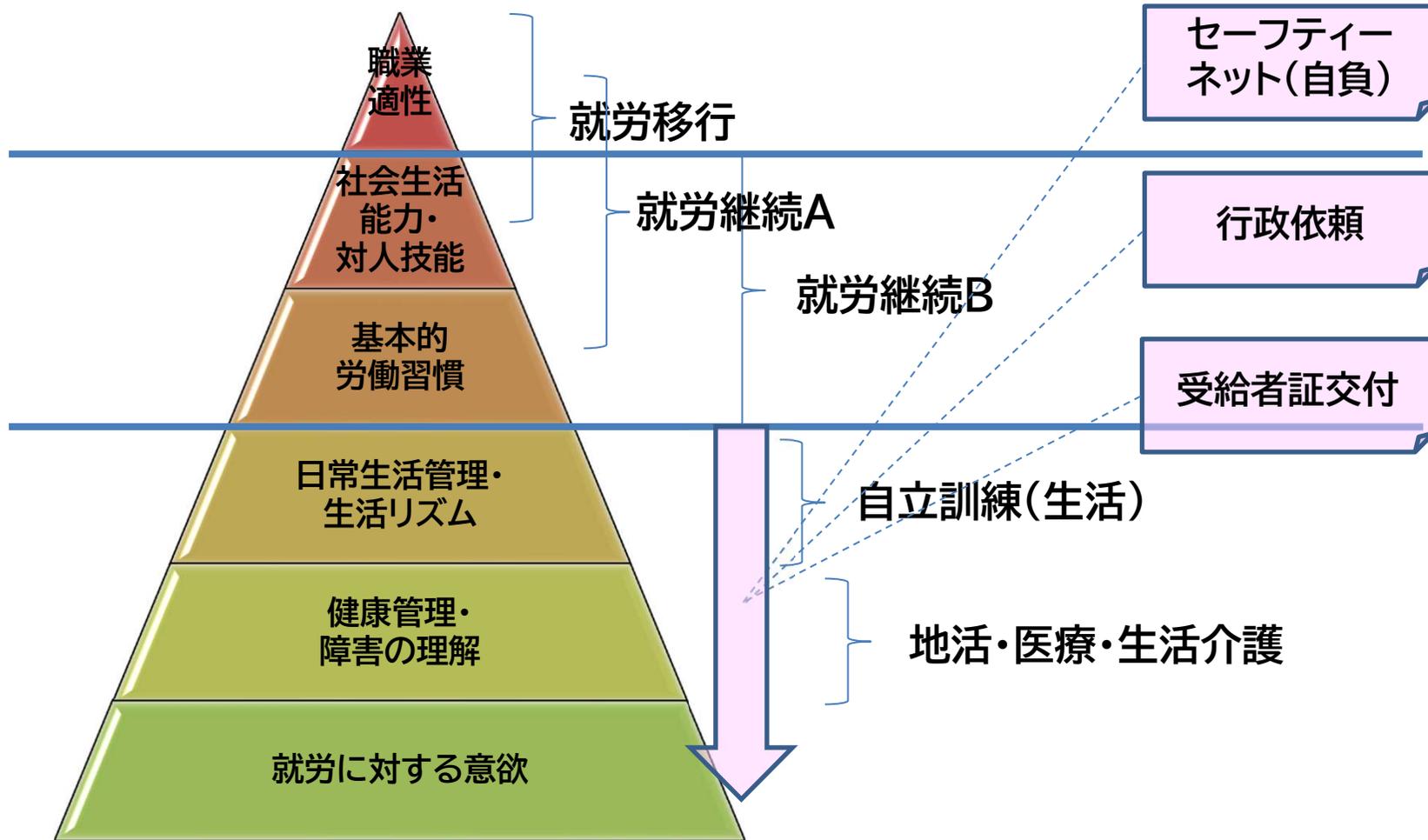


### 視点3:できない人は?

- 就労継続支援A型で受けるべき方は誰か?

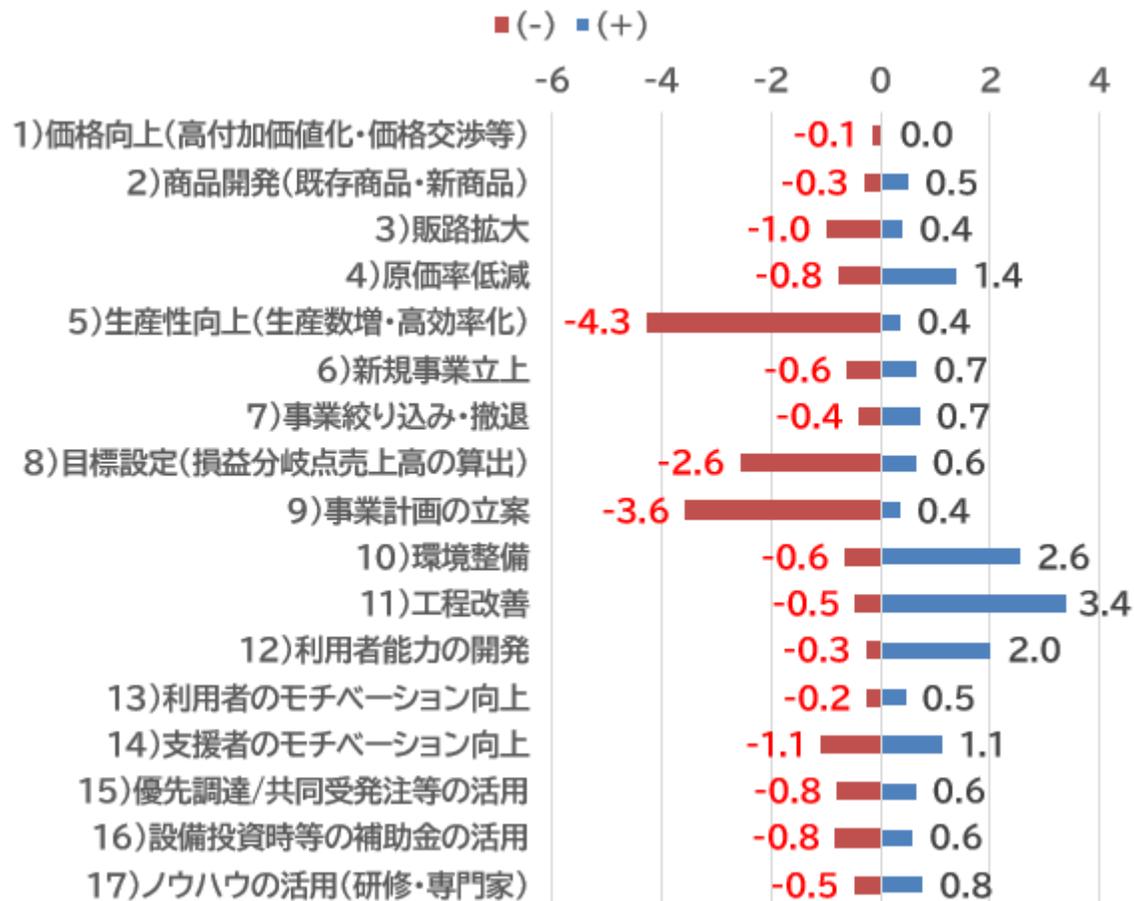


# 【ご参考】就労準備性と各事業の守備範囲

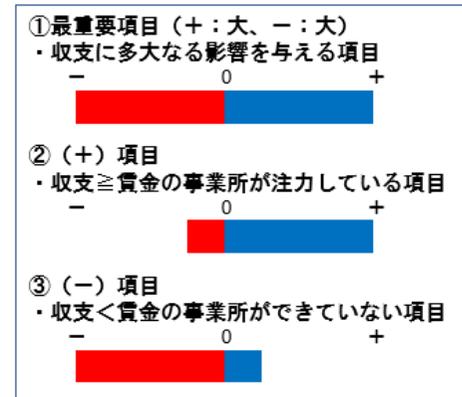


# A型の生産活動収支≧賃金を実現するには？

- 5)生産性向上、9)事業計画の立案、8)目標設定(BEP)は必須
- さらに、11)工程改善、10)環境整備、12)利用者能力の開発が必要



【(+) (-) への影響の強さ】  
(数値化Ⅱ類による応用レンジ分析)



<資料>

平成30年度障害者総合福祉推進事業：  
就労継続支援A型事業所の経営改善に  
関する調査研究

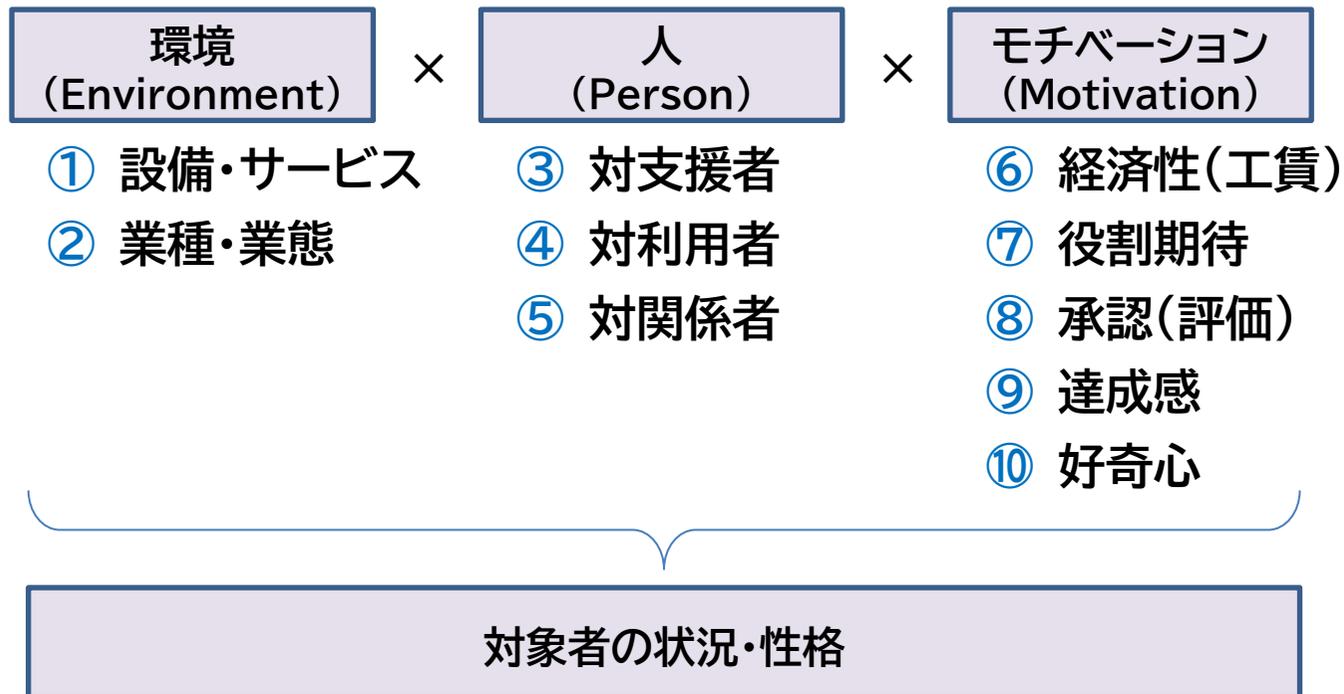
<レポートDL>

<https://insweb.jp/works/>

## 出席日数を増やす方法(例) ～EPMモデル～

- 通うことができる = 環境(E) × 人(P) × モチベーション(M)  
→ 掛け算なので、要素のどれかが0だと全体も0になる = 通えない
- その土台として、対象者の状況や性格がある、という考え方

### 【EPMモデル】



# 【ご参考】EPMモデル 記入フォーマット

## アセスメント

症状・個性	スコア	コメント
体調不安・生活の安定	0・1	
記憶障害	0・1	
離脱症状	0・1	
幻覚・妄想	0・1	
陰性症状		
モチベーションの低下	0・1	
現実感のなさ	0・1	
気分の変動		
不安・抑うつ	0・1	
気分の高揚	0・1	
こだわりの高さ	0・1	
利用歴		
新規来所者	0・1	
利用歴が長い	0・1	

## 個別支援計画

	スコア	注力項目	施策
環境(Environment)			
①設備・サービス	0・1		
②業種・業態	0・1		
人(Person)			
③対支援者	0・1		
④対利用者	0・1		
⑤対関係者	0・1		
モチベーション(Motivation)			
⑥経済性(工賃)	0・1		
⑦役割期待	0・1		
⑧承認(評価)	0・1		
⑨達成感	0・1		
⑩好奇心	0・1		

## 【ご参考】仕事の進め方 ～PDCAとOODA～

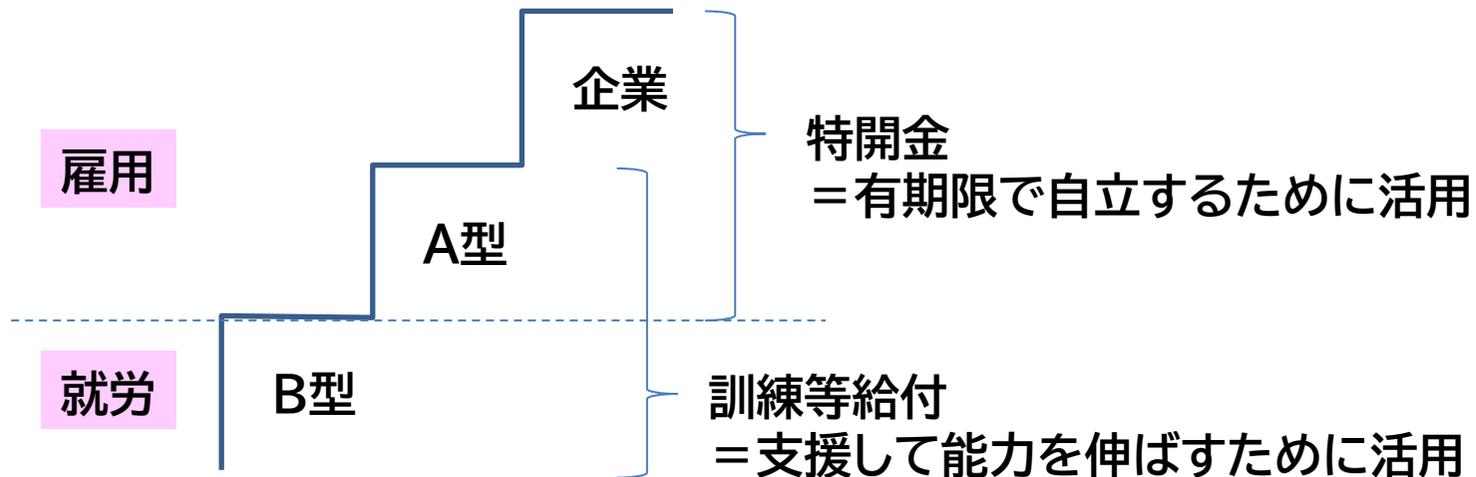
- 基本は、P(計画)D(実行)C(評価)A(改善)
- 不確実性が高いときは、O(観察)O(仮説構築)D(意思決定)A(実行)

### <開発場所と目途>

- PDCA:工場→決められた場面での効率化 = 生産性向上  
…基本は合っているがよりよくしたい時に使う管理方法
- OODA:航空戦術家→不確実下での意思決定と行動 = 新規事業開発  
…変化が激しい中で予定変更しながら進めていく管理方法

## 視点4:就労継続支援A型を運営する2つの意味

- 企業:訓練等給付なし  
…「配慮」して、健常者1人分程度の付加価値で働けるようにする
- A型:訓練等給付→賃金確保  
…「支援」して、健常者1人分程度の付加価値で働けるようにする
- B型:訓練等給付→工賃向上  
…「支援」して、できるだけ工賃を高く支払う
- 企業での障害者雇用、及びA型はすぐに戦力にすることは難しい→特開金(2年間)  
…有期限の間に自立できるように活用



## 就労継続支援A型の定義

- 雇用すること
- 必要な訓練を行うこと

### ➤ 就労継続支援A型

利用者が自立した日常生活又は社会生活を営むことができるよう、**雇用して就労の機会**を提供するとともに、その知識及び能力の向上のために**必要な訓練**その他の便宜を適切かつ効果的に行うものでなければならない。

### ➤ 就労継続支援B型

利用者が自立した日常生活又は社会生活を営むことができるよう、**就労の機会**を提供するとともに、生産活動その他の活動の機会の提供を通じて、その知識及び能力の向上のために**必要な訓練**その他の便宜を適切かつ効果的に行うものでなければならない。

資料:「障害者総合支援法に基づく障害福祉サービス事業の設備及び運営に関する基準」より抜粋

## H29.4の改正事項

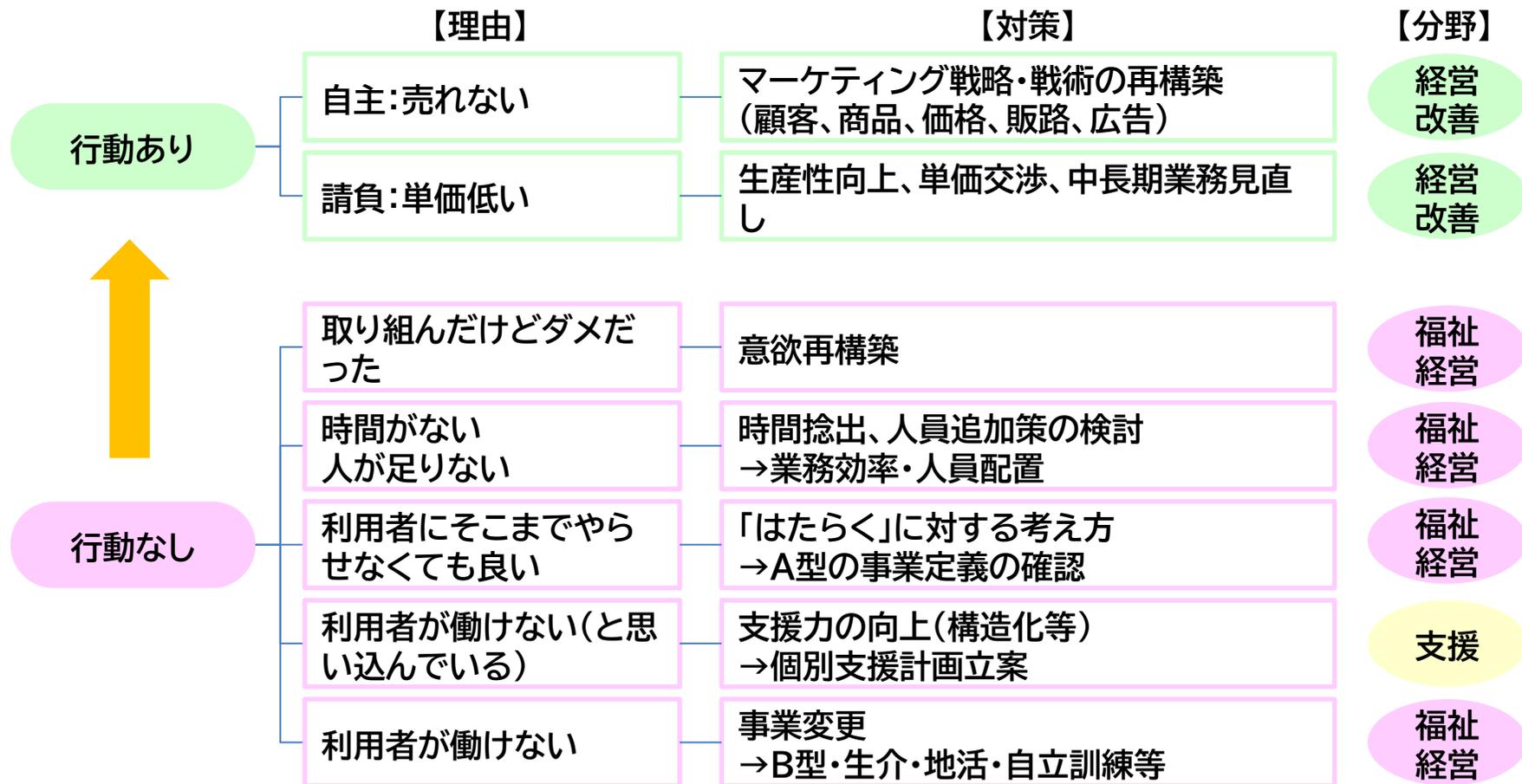
### ● 生産活動収支 $\geq$ 賃金

指定就労継続支援A型事業は、職業指導員や生活支援員等の指定就労継続支援A型事業所に配置すべき従業者による必要な支援を行いながら雇用契約の締結による就労機会を提供し、最低賃金の支払い等の労働基準法等労働関係法規を遵守しつつ、就労の機会を提供する障害福祉サービスである。この事業趣旨を踏まえれば、指定就労継続支援A型事業は、常に生産活動の向上や収入・支出の改善を図り、雇用契約によらない利用者がある場合には工賃の支払いも発生することも踏まえ、**生産活動に係る事業の収入から生産活動に係る事業に必要な経費を控除した額に相当する金額が、利用者に支払う賃金の総額以上**となるようにしなければならない。

資料:「障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律に基づく指定障害福祉サービス等及び基準該当障害福祉サービスに要する費用の額の算定に関する基準等の制定に伴う実施上の留意事項について」等の一部改正について(平成29年3月30日付、障発0330第8号障害保健福祉部長通知)より抜粋

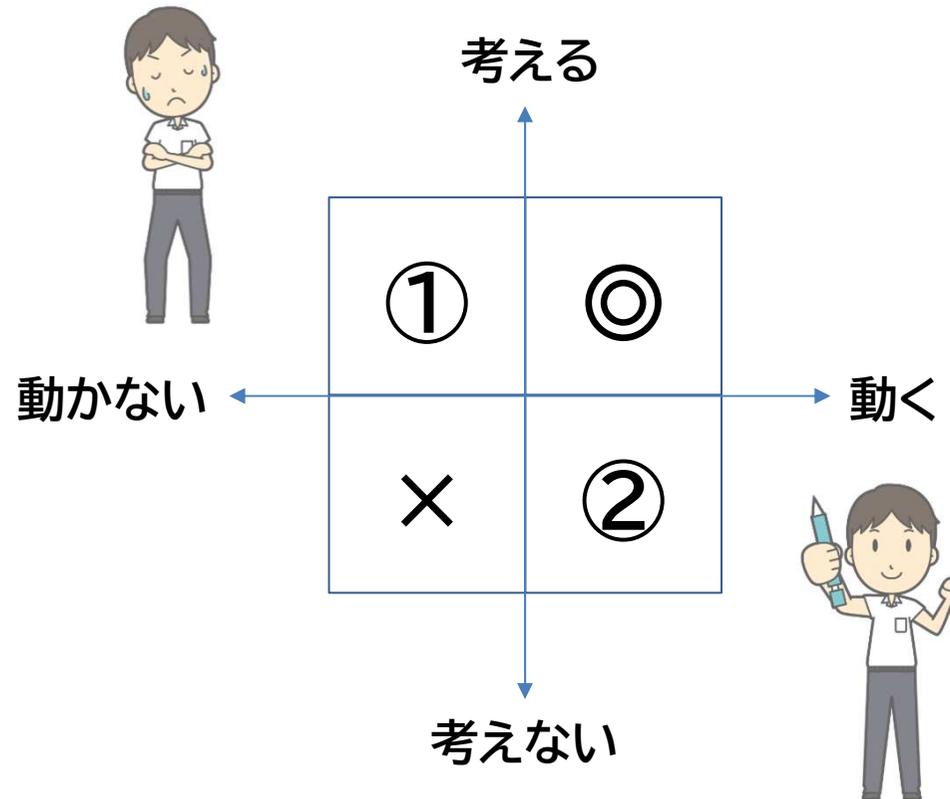
## 視点5:賃金・工賃が上がらない事業所の理由と対策

- 行動していない事業所の対策は「福祉経営」か「支援」の話
- 結果的に「行動している」か「行動していない」かの違い



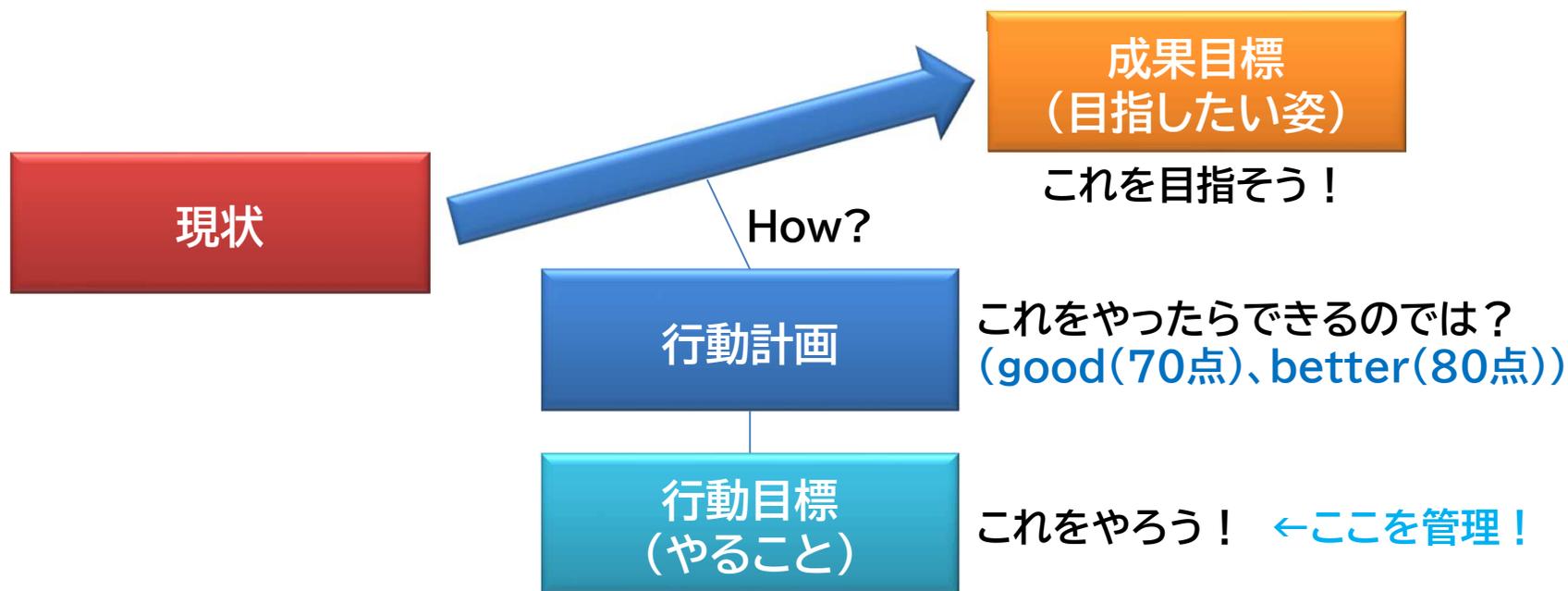
## 【ご参考】考える軸×動く軸

- ①とても考えて考え抜いて、動かない人
- ②それ程考えていないが、動く人
- 経験則的統計ではあるが、成果が出ているのは「**◎**」のタイプ



## 成果目標と行動目標

- 成果目標: 目指したい姿 … 達成できるかどうかは分からない  
行動目標: 実施すること … ここを管理!
- 成果を目標にしない / 行動を目標にする  
→ 行動目標で「やっていない」を許さない  
→ 今思いつく「仮説」= good(70点)、better(80点)で動け!  
→ 最初からbest(100点)はない → 動きながら修正するのが現実



## 【ご参考】「行動」に関する話

- 過去と他人は変わらない。自分と未来は変えられる。  
by エリック・バーン: カナダの精神科医(1910-1970)
- 価値観や考え方を变えるのではなく「行動」を变える  
by 先輩コンサルタントの話
- 事態を打開する新しいヒントやアイデアは、理屈ではなく行動から生まれる。  
変化の中から生じる。
- 「ツキ」は他人が与えてくれるもの
- スランプの脱出方法
  - ① 考えない
  - ② 考えずに行動する
- できないかもしれない→できることまでできないことになる  
by 有名な心理士の話

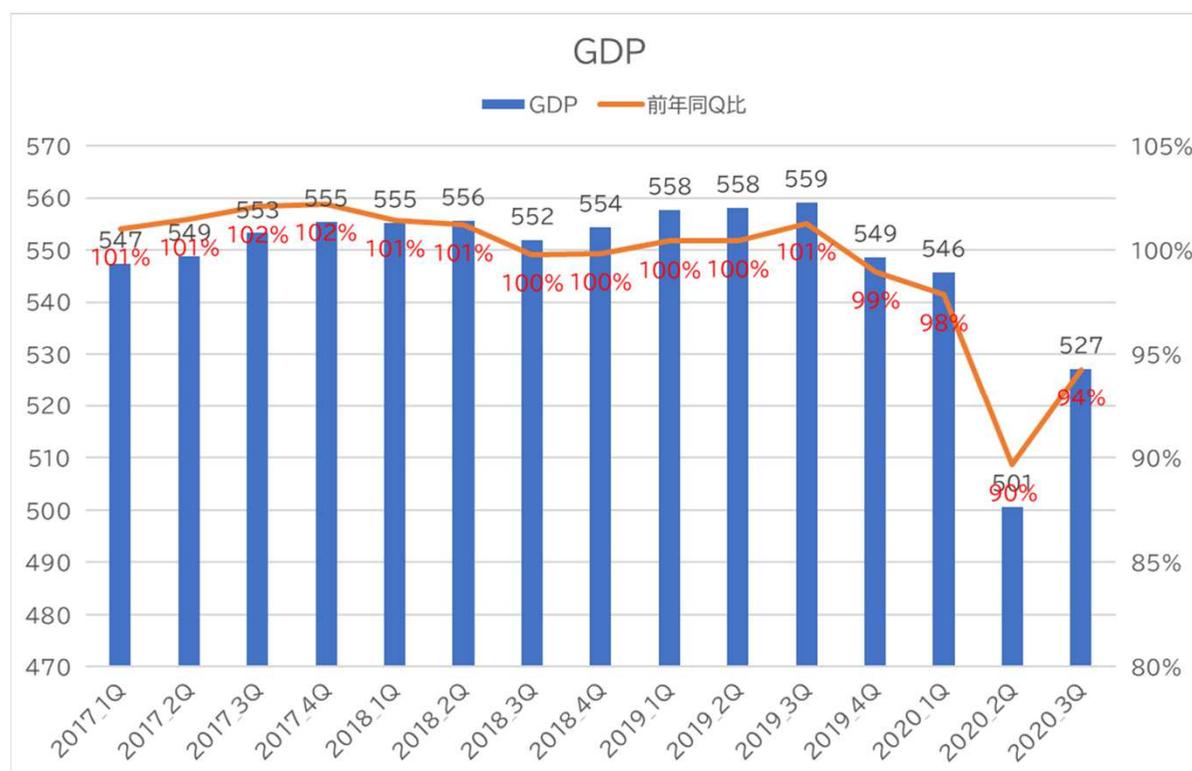
---

## ウィズコロナの視点

---

## コロナの影響(GDP全体)

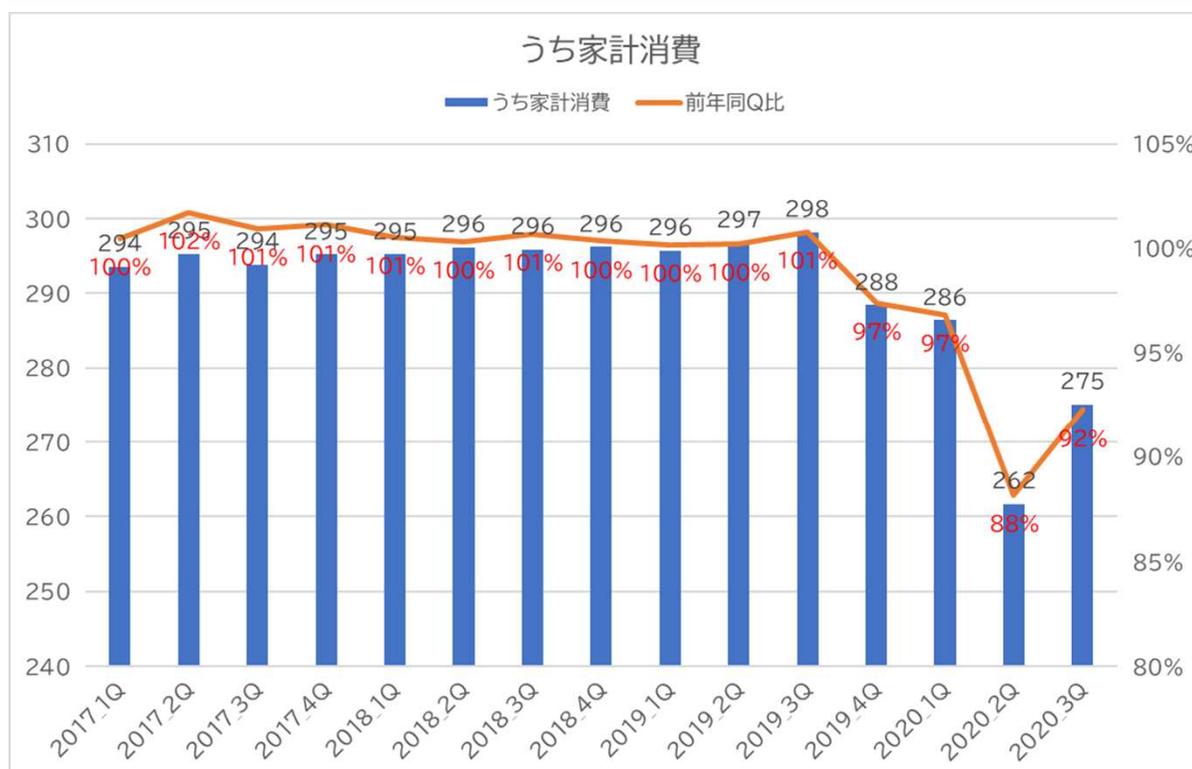
- 2020年4～6月期の国内総生産(GDP)は29.2%減 … 戦後最悪
- 2020年7～9月期の国内総生産(GDP)は22.9%増 … 1980年以降で最大  
→水準で見れば、取り戻したのは前期に減った分の半分程度  
→回復は力強さを欠いている ※次は2月に発表



<資料:内閣府(2020.12)より(株)インサイト加工>

# コロナの影響(GDP:うち家計消費)

- 家計消費もGDPと同じ動き  
→2Q:88%、3Q:92%
- 「平均」のトリックに注意:実態は「二極化」  
→頭は火事でも、足は凍傷・・・でも平熱、みたいな



<資料:内閣府(2020.12)より(株)インサイト加工>

## コロナの影響(倒産件数)

- 2020年の企業倒産  
→件数:前年比6.5%減7,809件  
→負債総額:前年比16.4%減1兆1810億5,600万円  
→件数、負債総額ともに**2001年以降の20年間で最少(最小)**
- 支援策:緊急融資から補助金、助成金、給付金そして税金や社会保険料の支払い猶予、不渡り猶予などまで幅広く、実際、これまで中小企業向けに執行された緊急融資は、民間金融機関、日本政策金融公庫、商工中金を合わせて**総額31兆6991億円**



<引用:「最新調査で判明した「コロナ倒産の実態」とは、帝国データバンクが解説」(2021.1)、DOL記事>

## コロナの影響(実感値?)

- 東京都内6,473社について2019年決算と2020年決算(売上)を比較
  - 増加:13.3%
  - 増減10%未満:35.1%
  - ▲20%~▲30%未満:33.0%
- 「飲食業」だけが過去20年最高の倒産件数(780件)

東京都企業6473社の売上高増減分布

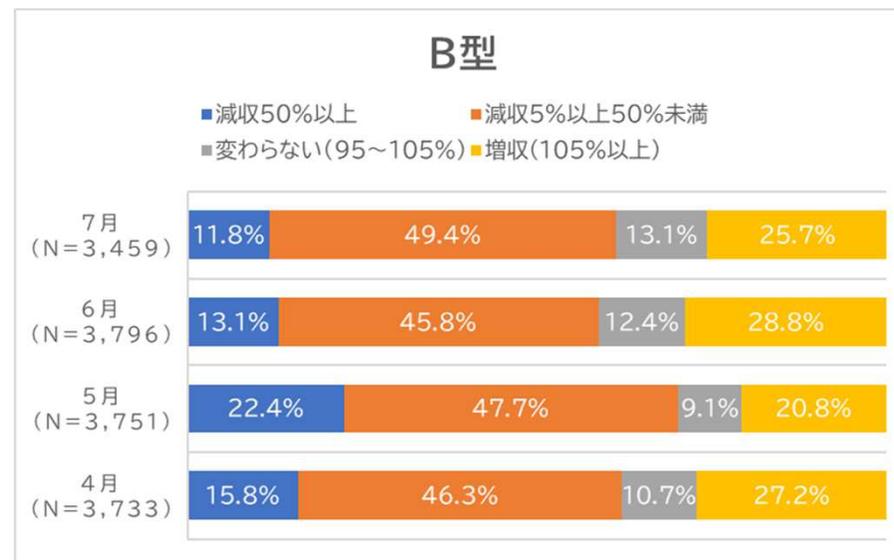
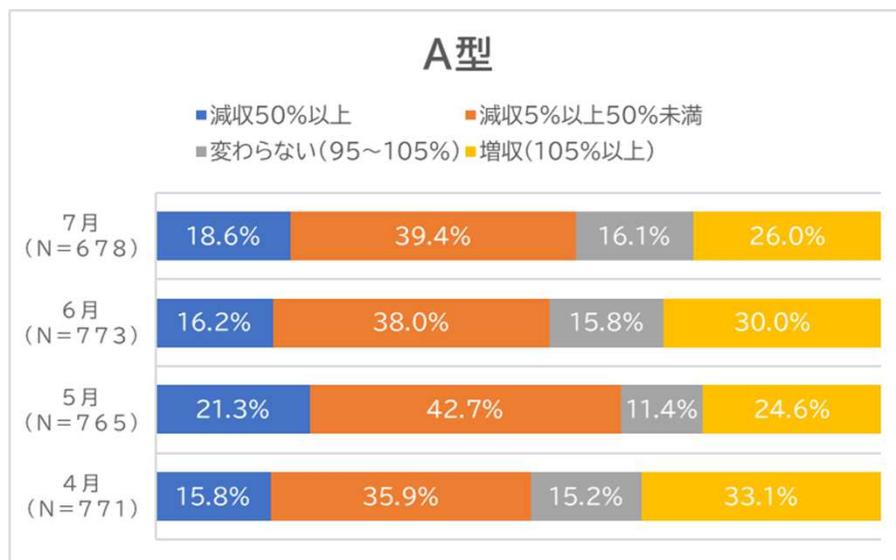
	6月決算		7月決算		6月・7月合計	
	社数	構成比	社数	構成比	社数	構成比
30%以上	256	5.4%	96	5.4%	352	5.4%
20%~30%未満	145	3.1%	44	2.5%	189	2.9%
10%~20%未満	238	5.1%	86	4.9%	324	5.0%
増減10%未満	1,657	35.2%	616	34.8%	2,273	35.1%
▲10%~▲20%未満	559	11.9%	241	13.6%	800	12.4%
▲20%~▲30%未満	1,578	33.5%	556	31.4%	2,134	33.0%
▲30%以上	271	5.8%	130	7.3%	401	6.2%
合計	4,704	100.0%	1,769	100.0%	6,473	100.0%

<引用:「最新調査で判明した「コロナ倒産の実態」とは、帝国データバンクが解説」(2021.1)、DOL記事>

# 生産活動収入の変化

- **A型**: 4月で減収**51.7%**(うち50%以上**15.8%**)  
 →5月で減収**64.0%**(うち50%以上**21.3%**)  
 →7月でも**58.0%**は減収のまま
- **B型**: 4月で減収**62.1%**(うち50%以上**15.8%**)  
 →5月で減収**70.1%**(うち50%以上**22.4%**)  
 →7月でも**60.2%**は減収のまま

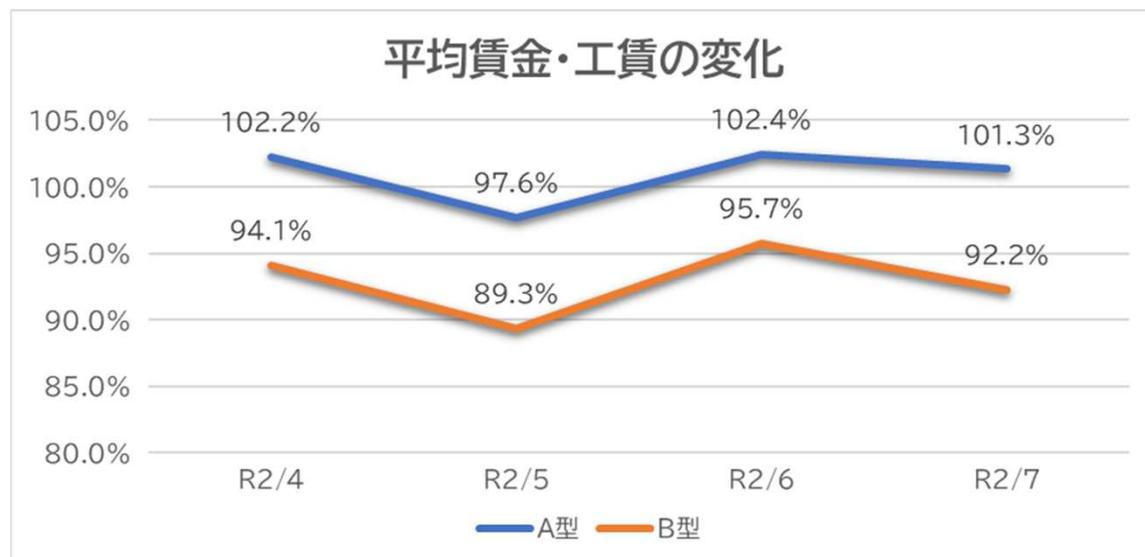
【生産活動収入の変化(前年同月比)】



# 平均賃金・工賃の変化

- A・B型共に5月が**97.6%**、**89.3%**と最低
- A型は最低賃金を守ろうとして、ほぼ100%の水準に ※最賃上昇103%
- B型はA型より**8pt**ほど低く、ほぼ同じ推移

【平均賃金・平均工賃の変化(前年同月比)】



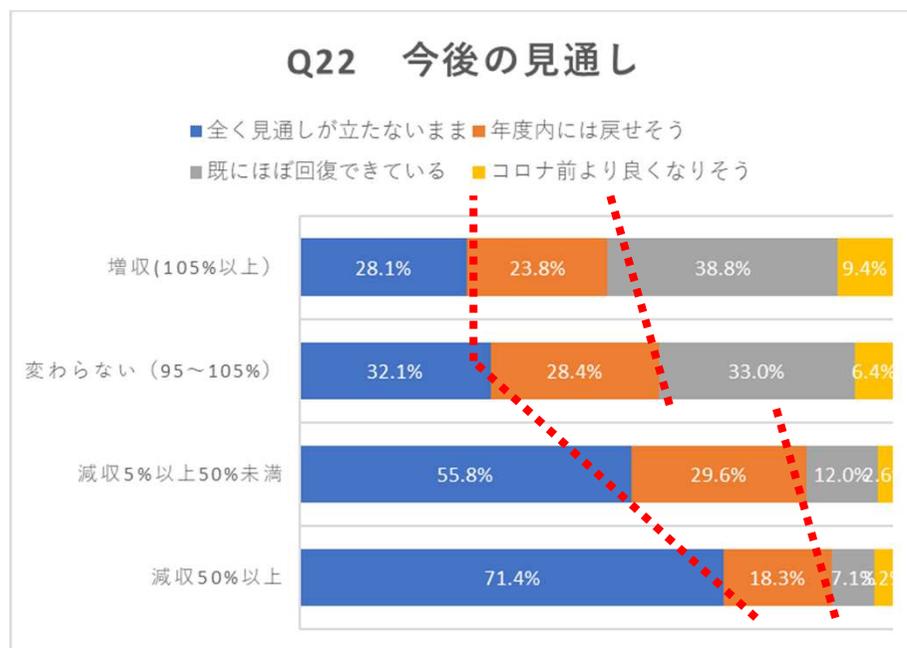
	H31/4	R1/5	R1/6	R1/7	R2/4	R2/5	R2/6	R2/7
A型	76,538	77,038	77,237	79,451	78,222	75,212	79,087	80,489
				(昨対比)	102.2%	97.6%	102.4%	101.3%
B型	13,772	13,493	14,324	14,927	12,961	12,054	13,712	13,762
				(昨対比)	94.1%	89.3%	95.7%	92.2%

## クラス別:今後の見通し

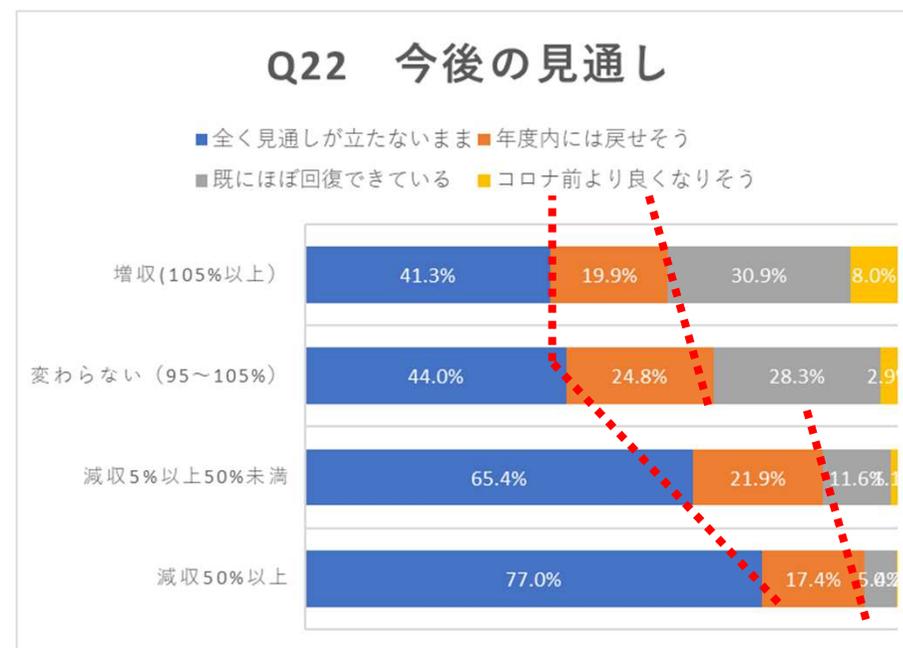
- 「全く見通しが立たない」減収50%以上のA型:71.4%、B型:77.0%

### 【今後の見通し(SA)】

#### <A型>



#### <B型>

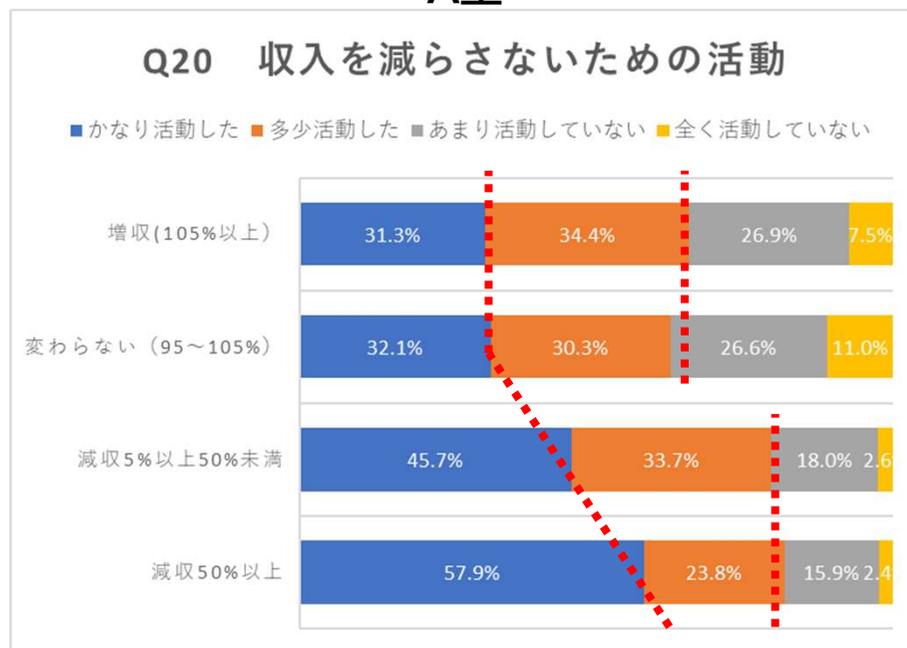


## クラス別:収入を減らさないための活動

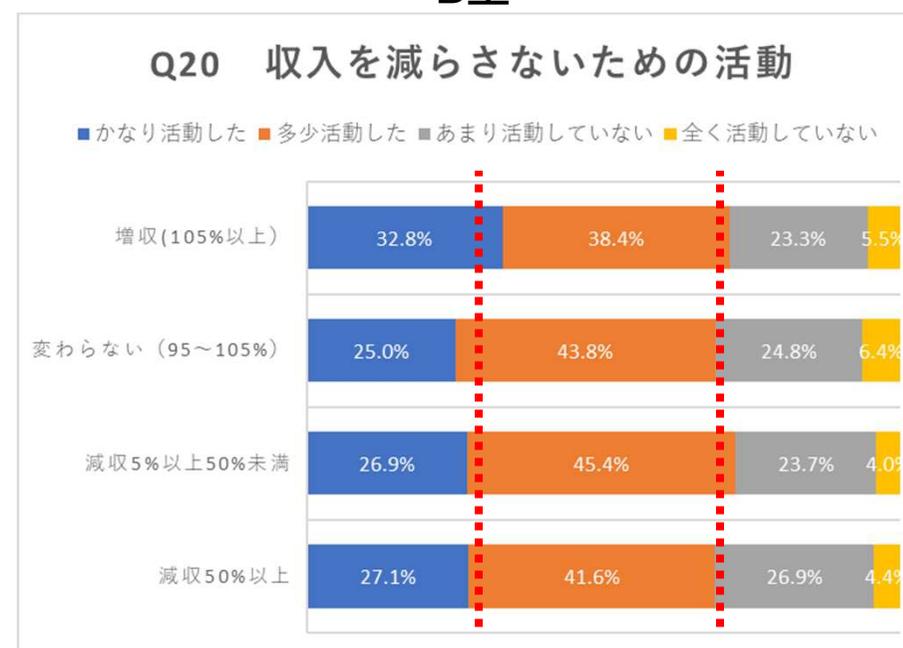
- A型:減収50%以上は「かなり活動した」57.9%、約8割は活動した
- B型:活動量は状況に関わらず、減収であっても約3割は「活動していない」

### 【収入を減らさないための活動(SA)】

#### <A型>

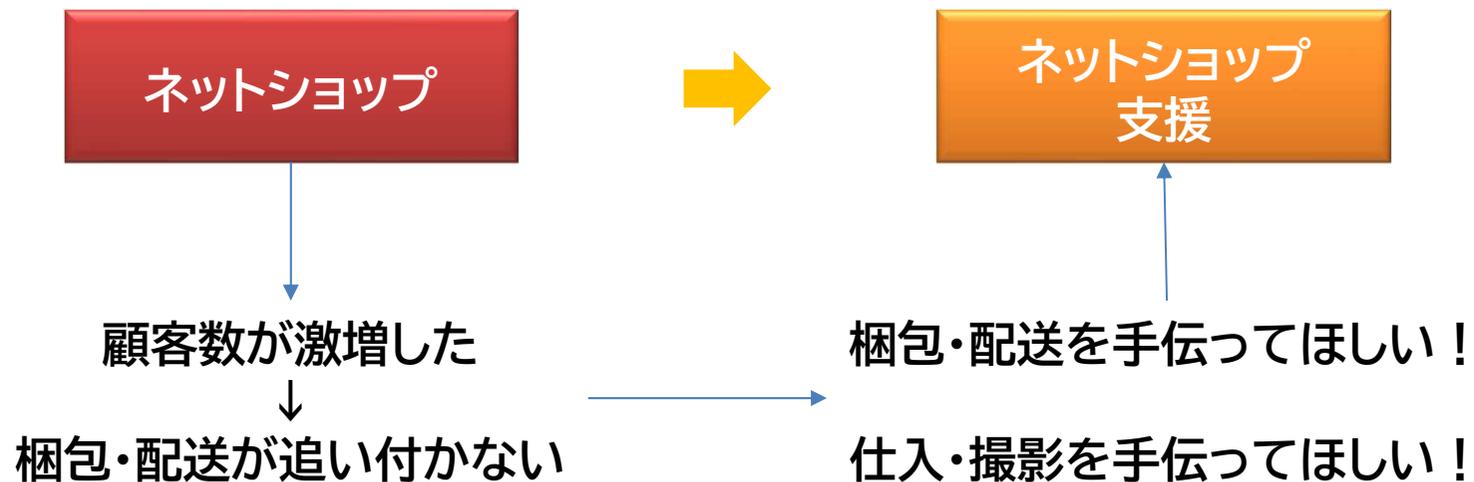


#### <B型>



## コロナ禍における因果連鎖関図(+)

- 仕事が増えた相手はどこか？  
→付随して何ができたのか？



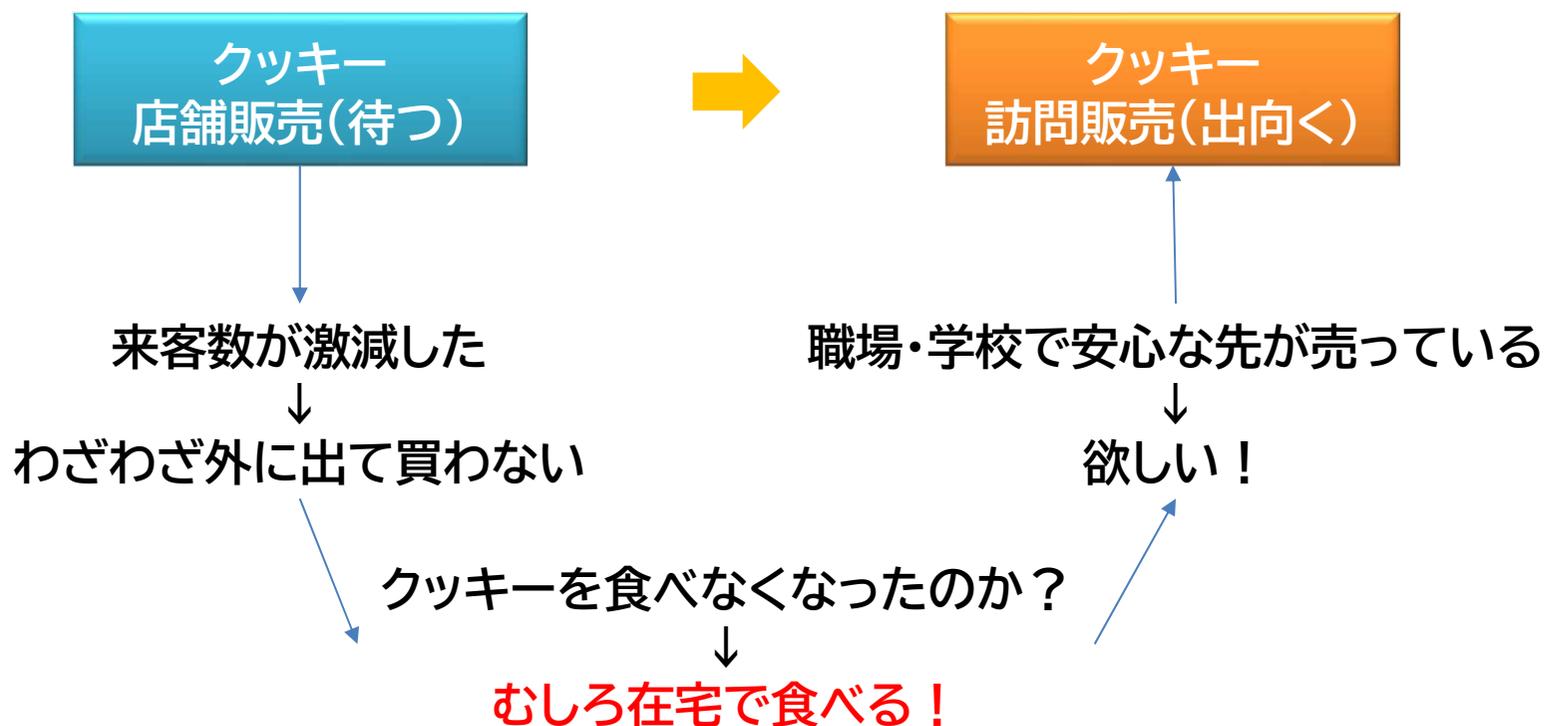
## コロナ禍における因果連鎖関図(+)

- 仕事が増えた相手はどこか？  
→付随して何ができたのか？



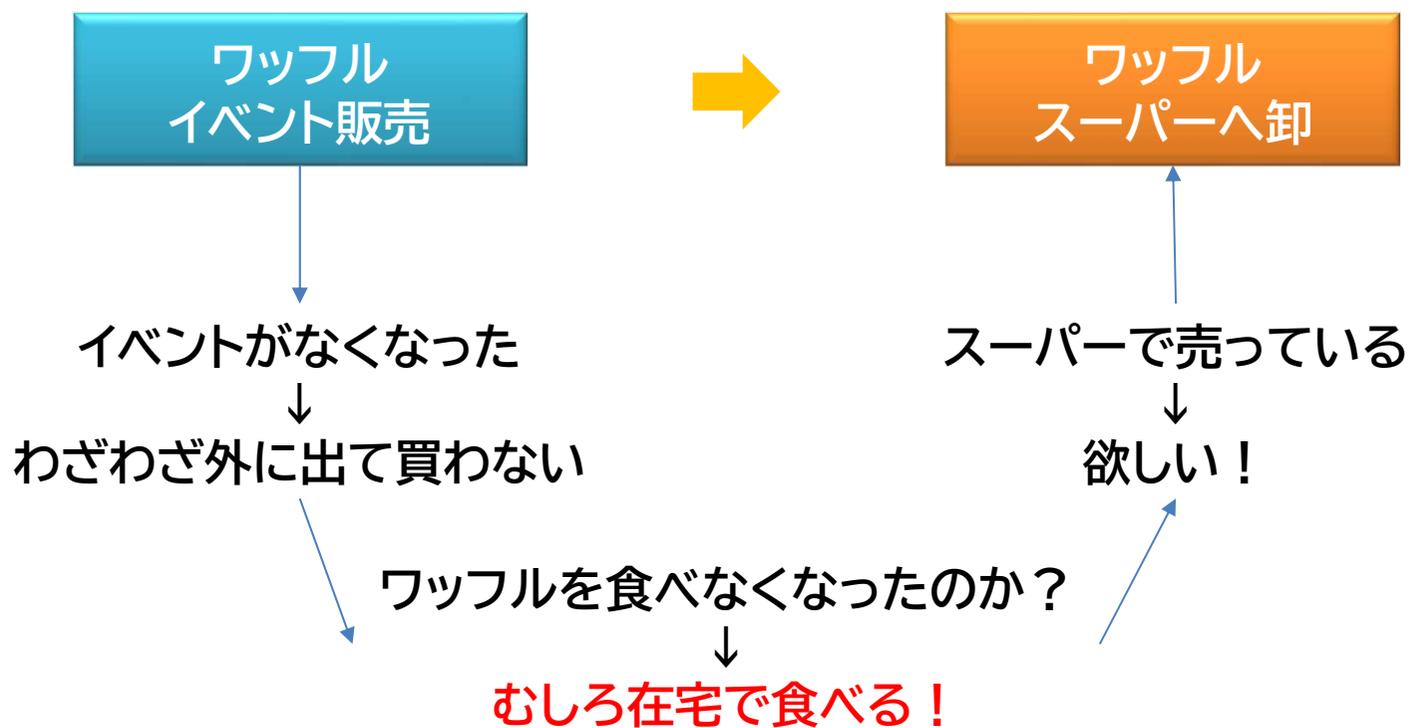
## コロナ禍における因果連関図(一)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



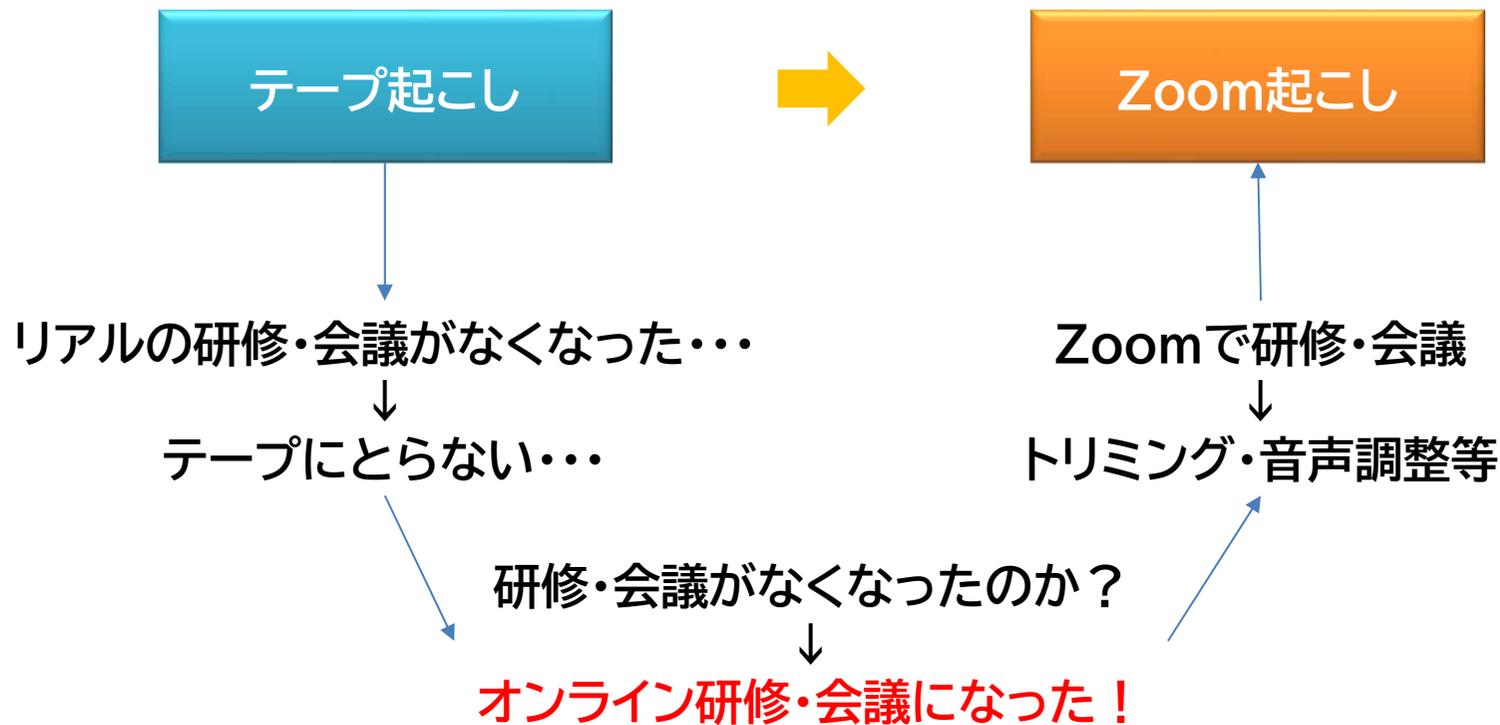
## コロナ禍における因果連関図(一)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



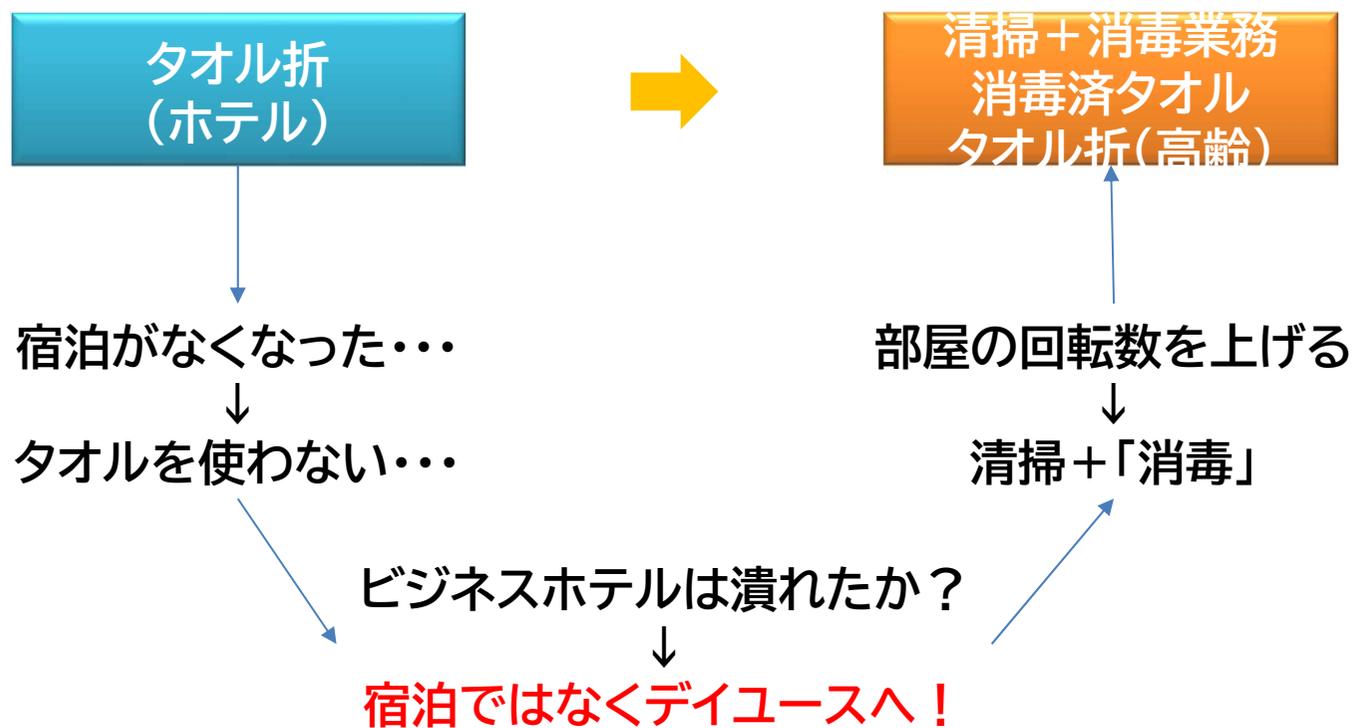
## コロナ禍における因果連関図(一)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



## コロナ禍における因果連鎖関図(一)

- 何の仕事がなくなったのか？  
→その仕事は何に変わったのか？(=仕事の「玉突き」)



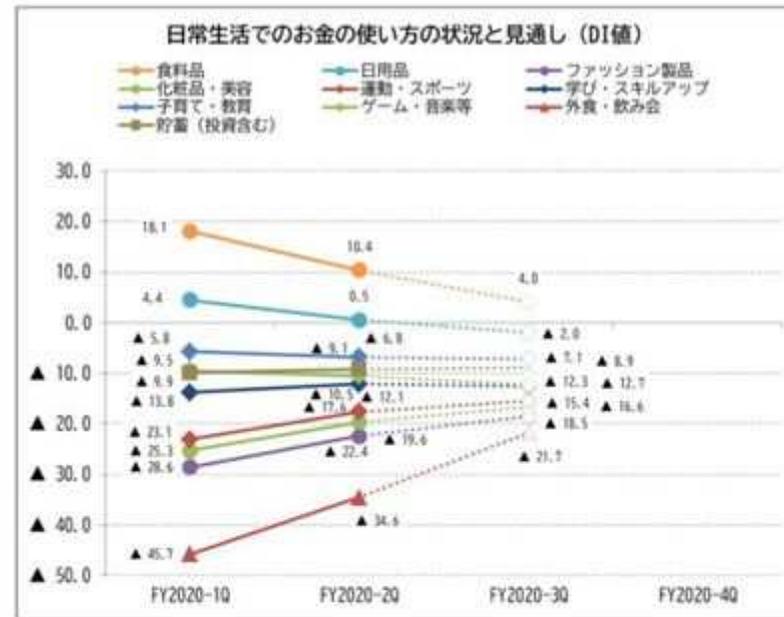
## 消費者に起きた3つの変化

- ① デジタル慣れ  
→zoom会議、ネットショッピング、Uber EATS 等々
- ② リアル渴望  
→人に会いたい、飲みに行きたい、映画・ライブに行きたい 等々
- ③ 三密警戒  
→何となく怖い...

主要業務	①デジタル慣れ	②リアル渴望	③三密警戒
1. 钣金	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 車旅行減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 近隣買い物増</li> </ul>	
2. 内装	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 抗菌クロス</li> <li>• Zoom用ブース</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 住宅展示場</li> </ul>
3. 旅行	<ul style="list-style-type: none"> <li>• オンライン修学旅行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 民泊→×空港近く／○田舎</li> </ul>	
4.			
5.			

# ウィズコロナ社会の消費者心理

● 増加傾向は食料品(10.4)、日用品(0.5)の「巣ごもり消費」のみ



矢野経済研究所調べ

調査時期:2020年6月10日~6月12日,7月31日~8月3日

調査対象:6世代(しらけ世代、バブル世代、団塊Jr世代、ポスト団塊Jr世代、プレッシャー世代、ゆとり世代、2D代~60代)の男女

調査地域:三大都市圏(首都4都府、東海4県、近畿4県の政令指定都市、中核市、施行時特例市)、その他都市圏(三大都市圏を除く同様の中核市と施行時特例市)、地方圏(その他)

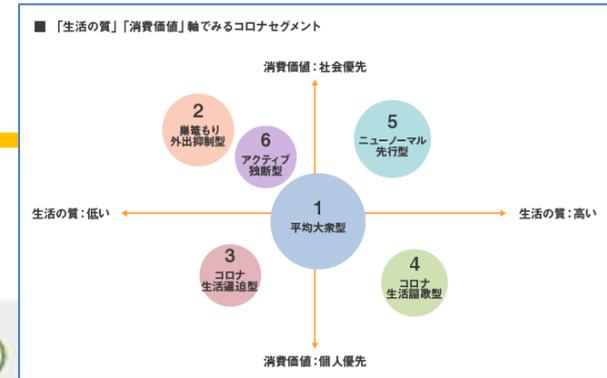
調査標本:各回とも3,600標本(2性別×6世代×3地域圏×約100サンプル)

調査方法:インターネットアンケート調査方式、単回答

<引用:「消費者心理の変化を捉える定点調査」(株)矢野経済研究所(2020.9)>

# コロナ・消費者セグメント

## ■ コロナセグメント6分類



### 平均大衆型 (34%)

ストレス・不自由さを感じながらも、新しい生活様式を取り入れつつある層

現在の生活にストレス、不自由さを感じているが、経済よりも感染防止を重視。新しい生活様式に対する抵抗は小さい。テレビ視聴が多く、ネットとの親和性が低い。男女40代以上の中高年が多く、経済的ゆとりが若干低め。



### コロナ生活謳歌型 (13%)

コロナ以前の生活行動を継続し、ひとり・趣味の時間を大切に生活を楽しむ

コロナによる生活変化は少なく、ストレス・不自由さはあまり感じていない。男性40～60代が多く、ひとりの時間や趣味の時間を大切に。好きなことを楽しんで、時間を有効活用できていると感じており、生活満足度が高い。



### 巣籠もり外出抑制型 (14%)

友達とリアルでつながりたいが、巣籠もりを継続するコロナ不安層

経済よりも感染防止を優先し、自宅に巣籠もり。女性10～30代が多く、外出したい欲求を抑えており、ストレスが蓄積し、精神的ゆとりが低い。経済的ゆとりも低く、経済と交友の二重苦に直面。



### ニューノーマル先行型 (15%)

新しい生活様式を取り入れ、不自由さを感じず、生活に充実感がある

新しい生活様式を取り入れ、不自由さを感じず、事態に対処できていると感じている。世帯年収、生活水準が高く、コロナによって家族の大事さを実感。生活にゆとりがあり、生活満足度・充実感が高く、更なるQOL向上を志向している。



### コロナ生活逼迫型 (12%)

ひとりで楽しみたいが、巣籠もりが続き、経済的・精神的ゆとりが逼迫

経済よりも感染防止を優先し、自宅に巣籠もり。女性10～40代が多く、ひとりの時間を楽しみたいインドア派。経済的に厳しく、精神的なゆとりがなく、生活満足度・充実感が低い。



### アクティブ独断型 (12%)

コロナによる不自由さを感じながらも、自分の価値観で行動するタイプ

現在の生活にストレスや不自由さを感じながらも、不安度は低く、自分の価値観で行動。男性10～30代が多く、自宅で過ごすよりも外出する傾向が高いが、コロナによる不自由さから、生活満足度・充実度は低い。

※各セグメント構成比はインターネット利用人口構成比ベース。2020年8月時点。

<引用: (株)マクロミル(2020.12)>

# コロナ・消費者セグメント

- 「コロナ生活逼迫型」は、比較的経済的ゆとりがないためか、全体と比較し、アルバイト関連のWebサイトカテゴリの接触が高くなっている
- 「コロナ生活謳歌型」は、全体と比較し、家庭用ゲームのWebサイトカテゴリの接触が高くなっている
- 「ニューノーマル先行型」は、コロナ渦においても家中・外に関わらず生活を充実させるためか、全体と比較し、ワインや国内旅行のWebサイトカテゴリの接触が高くなっている

■ コロナセグメント別のWebサイト接触比率



※各セグメントと全体の2020年6月～8月のアクセス率(人単ベース)を標準化  
 ※スコア算出方法:比較倍率(各セグメントのアクセス率/全体のアクセス率)  
 ※データ傾向については分析期間や集計仕様等の条件によって変動する可能性があります。ご了承ください。

<引用: (株)マクロミル(2020.12)>

## 新セグメントに対するターゲティング

- 新セグメントを見て、改めて自事業所のターゲットとポジショニングを設定

新セグメント	特長	ターゲット設定	ポジショニング
1. 平均大衆型	ストレス・不自由さを感じながらも、新しい生活様式を取り入れつつある層		
2. 巣籠り外出抑制型	友達とリアルでつながりたいが、巣籠りを継続するコロナ不安層		
3. コロナ生活逼迫型	自分ひとりで楽しみたい意向が強いが、巣籠りが続き、経済的・精神的ゆとりが逼迫		
4. コロナ生活謳歌型	コロナ以前の生活行動を持続し、ひとり・趣味の時間を大切にした生活を楽しむ		
5. ニューノーマル先行型	新しい生活様式を取り入れ、不自由さを感じず、生活に充実感がある		
6. アクティブ独断型	コロナによる不自由さを感じながらも、自分の価値観で行動するタイプ		

## 2020年の金額前年比ランキング(SRI全国小売店パネル調査より)

- 衛生用品系／清掃系／在宅消費
- 昨年度:デザートドリンク(タピオカ)131%、一昨年度:サバ缶151%

順位	カテゴリー	金額前年比 (%)
1位	マスク	425
2位	殺菌消毒剤	302
3位	体温計	249
4位	うがい薬	220
5位	濡れティッシュ	179
6位	玩具メーカー菓子	153
7位	せっけん	143
8位	プロテイン粉末	139
9位	冷凍水産	137
10位	プレミックス	136
11位	住居用クリーナー	135
12位	ホイップクリーム	134
13位	麦芽飲料	132
14位	家庭用手袋	130
15位	エッセンス類	129
16位	芳香・消臭剤	128
17位	使い捨て紙クリーナー	126
18位	はちみつ	126
19位	小麦粉	126
20位	スパゲティ	126



<出典:「インテージ知るGallery」(2020.12)>

## グループワーク:今までの振り返り

### <グループワーク内容>

- ブレイクアウトで話合ってください。(\_\_\_\_人1組、\_\_\_\_m×3R、まとめ\_\_\_\_m)
  - ✓ 拠点市町村、事業所名、業務内容
  - ✓ 視点からの気づき
- まとめたことを報告して下さい。
  - ✓ 視点からの気づきを一言で言うと？ その理由は？ ※アンケートに記載

### <グループワークのグラウンド・ルール>

- 絶対に意見を否定しない
- 上乘せ、発展、何でもあり！
- 腕を組まない
- 全員が心地よく、思ったことを話できるように  
→リーダー(ファシリテーター)も均等に話できるように配慮します
- 一人で長く話過ぎない様に  
→自分もみんなも大事な時間
- 会議の仕切りは、各リーダー(ファシリテーター)が権限を持ちます

## グループワーク:まとめ

	視点からの気づき	メモ
R 1		
R 2		
R 3		
まとめ		

## 【WS】今節の振り返り

---

- 今節の一番印象に残っていることは？

- 今から何に取り組めますか？

---

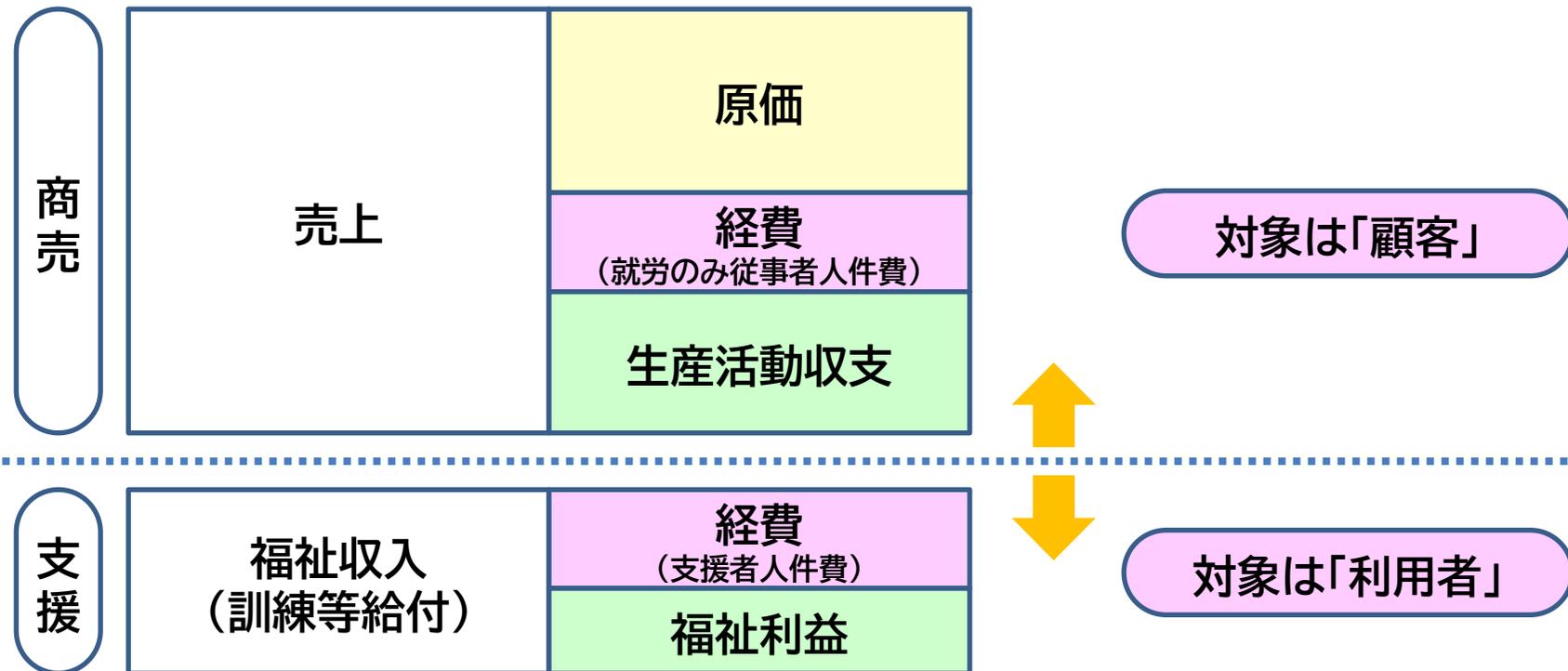
## ②-1. 事業構成

---

# 1. 会計の基本:「2つ」の会計 ～就労会計と福祉会計～

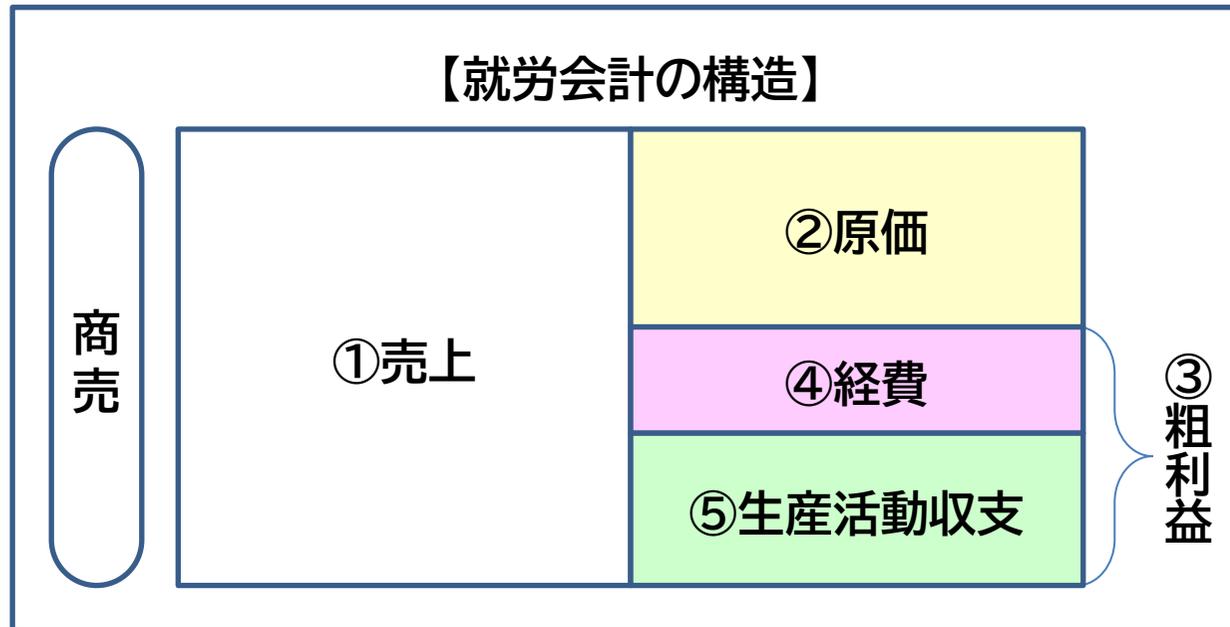
- 商売(就労会計)の対象は「顧客」  
支援(福祉会計)の対象は「利用者」
- レベル1:経費は福祉収入(支援)で賄う  
レベル2:経費は就労収入(商売)で賄う

【A型の収支構造】



# 1. 会計の基本:「5つ」の科目(自主事業)

- ①売上、②原価、③粗利益、④経費、⑤生産活動収支



## ②原価

商品を作るのに直接かかる費用

- 原材料費
- 資材費

## ③粗利益

= ①売上 - ②原価

## ④経費

②原価以外の費用

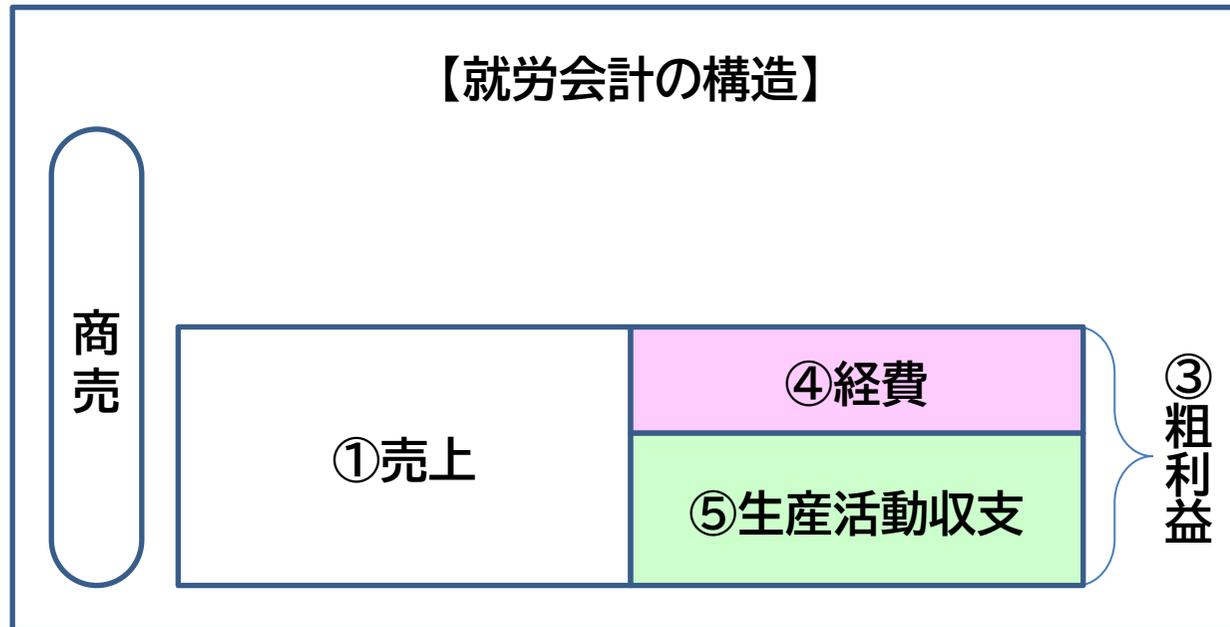
- 人件費(P/Aのみ)  
※支援者・賃金を入れない
- 地代家賃
- 水光熱費
- その他経費

①売上 = 個数 × 単価

⑤生産活動収支  
= ③粗利益 - ④経費

# 1. 会計の基本:「5つ」の科目(請負事業)

- ①売上 = ③粗利益、④経費、⑤生産活動収支



$$\text{⑤生産活動収支} = \text{③粗利益} - \text{④経費}$$

②原価  
商品を作るのに直接かかる費用

- 原材料費
- 資材費

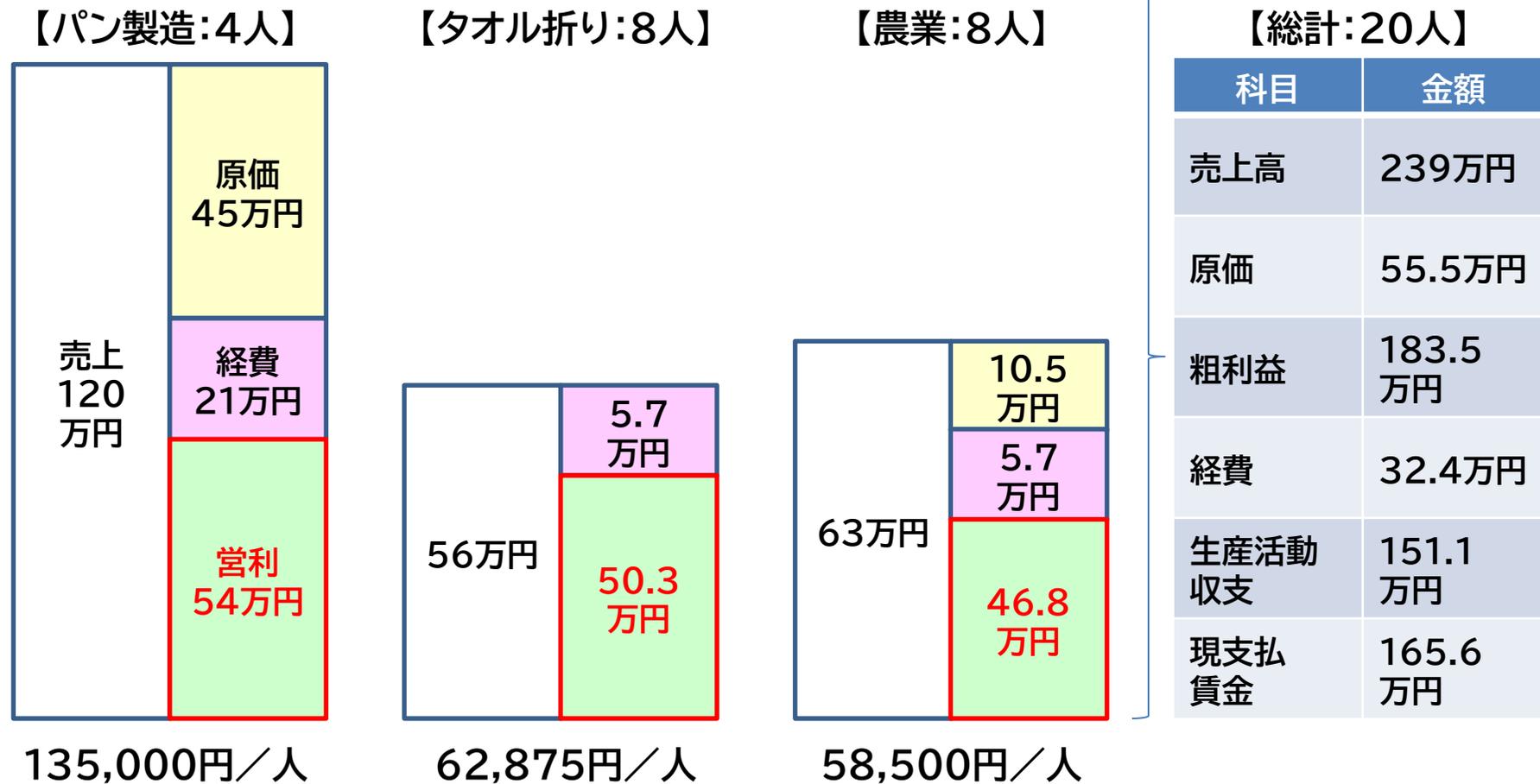
③粗利益  
 $= \text{①売上} - \text{②原価}$

④経費  
②原価以外の費用

- 人件費(P/Aのみ)  
※支援者・賃金を入れない
- 地代家賃
- 水光熱費
- その他経費

## ②-1. 事業構成: どうやって決めますか？

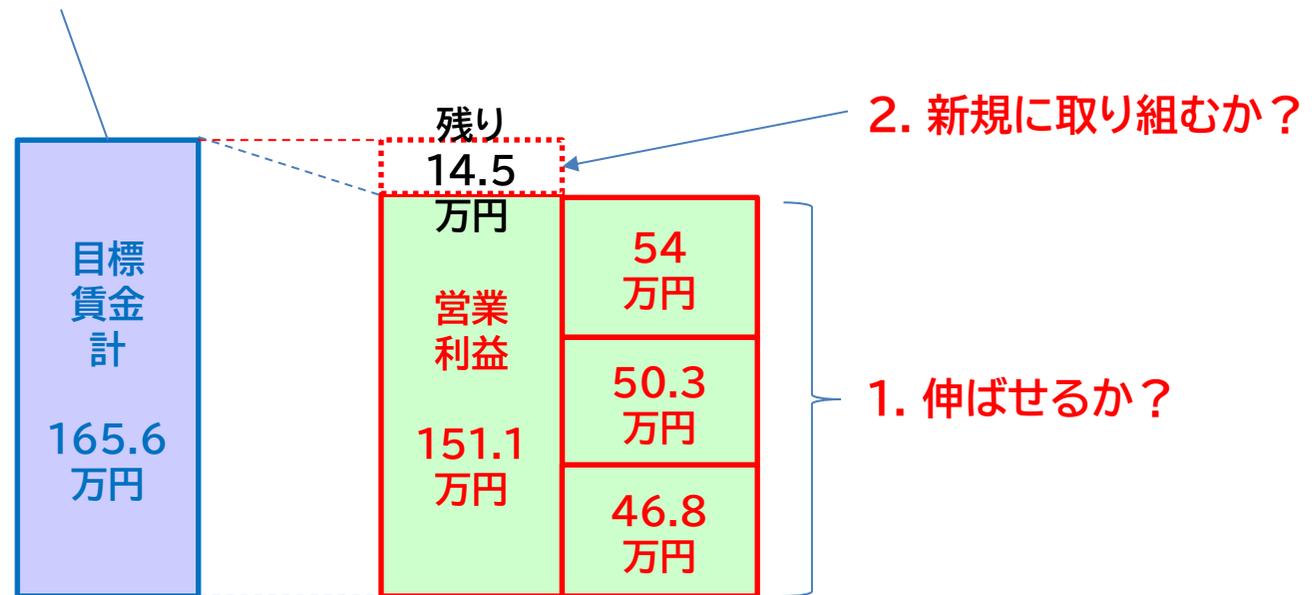
- 就労会計で得た生産活動収支→工賃として分配する、という考え方  
=どの業務で何人分の工賃を支払うか？ を設計する



## ②-1. 事業構成:目標賃金と生産活動収支

- 目標賃金×利用者数＝目標工賃計 v.s. 生産活動収支計
- 1. 既存事業を伸ばせるか？ 2. 新規に取り組むか？

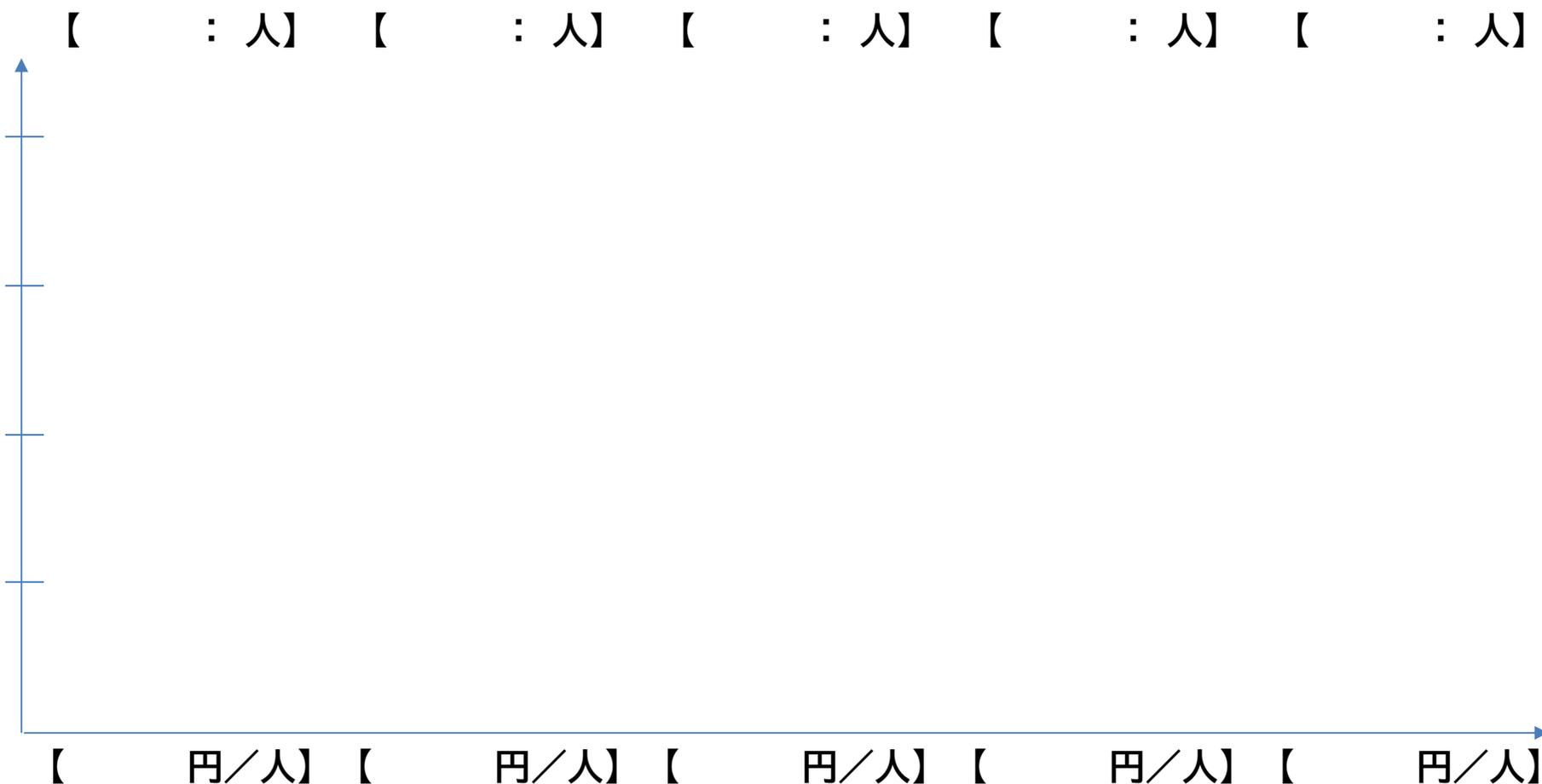
目標賃金:1,656,000円



パン54万円+タオル折り50.3万円+農業46.8万円  
=生産活動収支計:**151.1万円**

## WS:業務別の積み立て棒グラフを作成する ※P46参照

- 業務別に積み立て棒グラフを作成して下さい。



## 2. 収支の評価方法(自主事業)

- 自主事業の収支評価:「原価率」が適正か？
- 同じ商材でも、高級系／廉価系で全く違う

【パン製造:4人】



135,000円/人

【自主事業】

- 原価率 = 原価 ÷ 売上  
 $45\text{万円} \div 120\text{万円} = \underline{38\%}$   
↓ ↑
- 適正原価率(パン) = 35%

【適正原価率例】

- パン:35%
- カフェ:35%
- 雑貨:50%

## 2. 収支の評価方法(請負事業)

- 請負事業の収支評価:「①支援者人時売上」が適正か？
- 作業単価→①支援者人時売上に換算し、最低賃金を下回っていないか確認

【タオル折り:8人】



62,875円/人

【請負事業】

- 最低賃金 = 800円/h

↓ ↑

- 作業単価 = 4円/枚

- 支援者1人当りの生産性  
= 100枚/h

- ①支援者人時売上

$$= 4円 \times 100枚/h = \underline{400円/h}$$

↓ ↑

- ②利用者生産性

$$= 80枚/h$$

- ③利用者人時売上

$$= 4円 \times 80枚/h = \underline{320円/h}$$

- ④売上

$$= 320円/h \times 8h \times 8人 \times 22日 = 450,560円 + 支援者作業分$$

## 【ご参考】複数人数で請負を実施している場合

- 支援者だけで実施すると何人かかるか？で換算  
→時給(=支援者人時売上)に換算

### 【複数人での請負事業①】

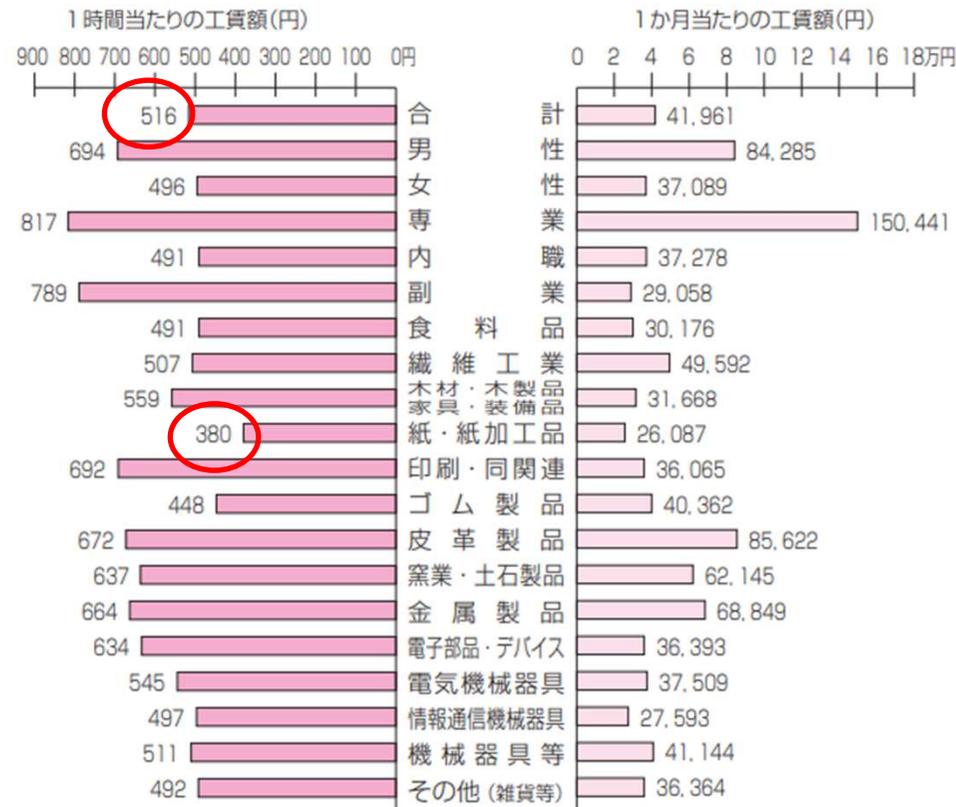
- 利用者3人+支援者1人で、5.5h/日働いて、農家から4,400円/日支給  
↓
- 支援者2人で、5.5h/日働いて、4,400円/日  
=4,400円/日÷5.5h÷2人  
=400円/h

### 【複数人での請負事業②】

- 利用者5人+支援者1人で、5h/日働いて、3円/枚のタオル折りを1,000枚納品  
↓
- 支援者3人で、5h/日働いて、3円/枚×1,000枚/日=3,000円/日  
=3,000円/日÷5h÷3人  
=200円/h

## 【ご参考】家内労働工賃

- 個別契約→最低賃金を割ることも有り得るが…
- 全国平均で516円/h、最低でも380円/h



出典:「家内労働のしおり」厚生労働省(R元)  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000547582.pdf>

## 例・個別W:請負の支援者人時売上

- 1個当たり単価が低くても、個数ができれば支援者人時売上が高くなる
- 同じシール貼りでも、単価は全く異なる  
(企業の業界に依存することが多い)
- 個別W:作業の1つについて、人時売上を算出

企業名	作業名	単価	1h当り個数			人時売上				
			支援者	利用者(早)	利用者(遅)	支援者	利用者(早)	利用者(遅)		
ABM	かしめ	0.65	300	300	220	195	195	143	S300	K226
	フェルト	0.15	400	400	225	60	60	34	E225	N280
	キャップシール貼り	0.75	200	155	43	150	116	32	K155	E43
AW	シール貼り	2	500	400	100	1,000	800	200	A400	他100

最低賃金	830
内職平均	500
業界最低内職平均	370

# 【ご参考】請負作業の分析例

## ● 定性評価も大切

事業所名: \*\*\*

最賃 846 円

企業	作業種	単価	生産数	支援者 人時売上	最賃比率	位置付け		利用者人時売上		
						定性評価	今後	早い	平均	ゆっくり
A	フック	0.2	648	130	15.3%	・みんなが出来る	○	130	65	26
B	タイヤ	0.5	840	420	49.6%	・	○	420	210	84
	四角(バラ)	0.8	624	499	59.0%	・手間がかかる ・B型は全員出来る	○	499	250	100
	ちくわ	1	840	840	99.3%		◎	840	420	168
	丸	0.45	456	205	24.3%	・利用者が慣れている ・利用者が好き	△	205	103	41
C	95	2.7	144	389	46.0%	・やりやすい ・生活介護の方も出来る	○	389	194	78
	96	2.7	144	389	46.0%	・やりやすい ・生活介護の方も出来る	○	389	194	78
	97	2.7	144	389	46.0%	・やりやすい ・生活介護の方も出来る	○	389	194	78
	98	2.7	144	389	46.0%	・やりやすい ・生活介護の方も出来る	○	389	194	78
	K(角切なし)	2.4	144	346	40.9%	・やりやすい ・生活介護の方も出来る	○	346	173	69
	K(角切あり)	2.4		0	0.0%	・やりやすい ・生活介護の方も出来る	△	0	0	0
D	アジャスター	1	264	264	31.2%	・たまに受注 ・従事する利用者が少ない	×	264	132	53
	袋入れ	0.6		0	0.0%	・たまに受注 ・従事する利用者が少ない	×	0	0	0
	紙折	0.6	168	101	11.9%	・たまに受注 ・従事する利用者が少ない	×	101	50	20
E	30数え	4.5	90	405	47.9%	・毎日ある	○	405	203	81
	50数え	7.5	60	450	53.2%	・毎日ある	○	450	225	90
	80数え	12	40	480	56.7%	・毎日ある	○	480	240	96
F	290A065#2	0.25	240	60	7.1%	・作業が細かい ・やりにくい	×	60	30	12

## 個別W:請負の評価

- 代表的な作業について、表を作る

事業所名:

最賃  円

企業	作業種	単価	生産数	支援者 人時売上	最賃比率	位置付け		利用者人時売上		
						定性評価	今後	早い	平均	ゆっくり

### 3. 収支の改善方法(自主事業)

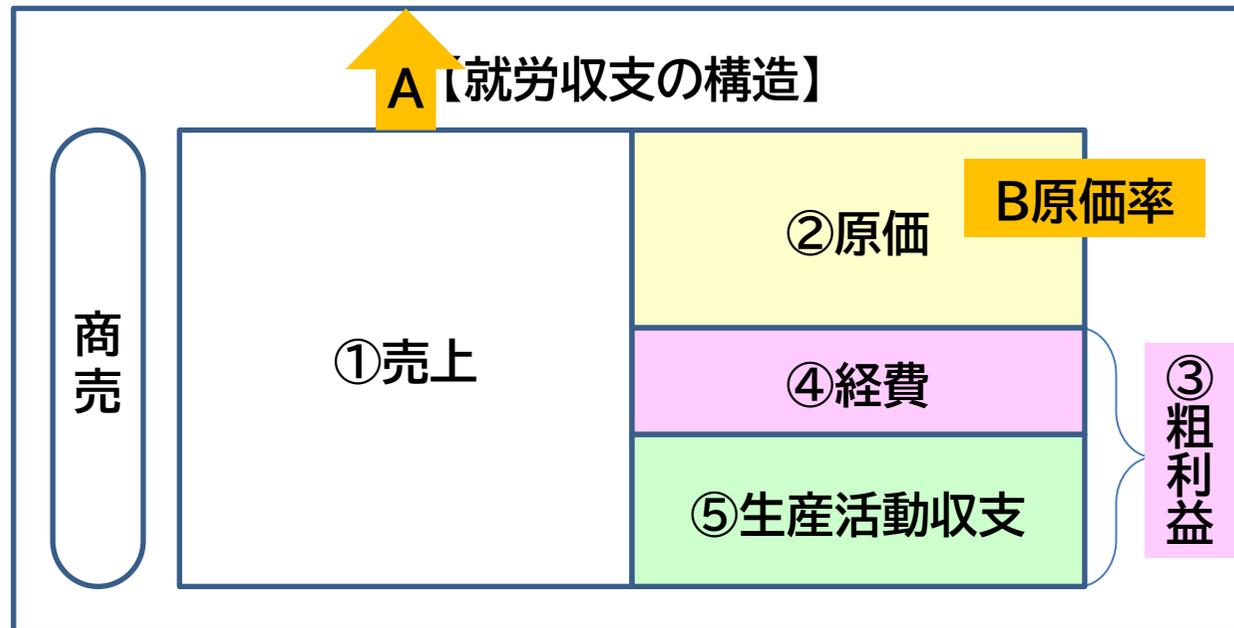
- ③粗利益額を高くすることが必須

そのための手段として…

- A. 売上を上げる(個数を増やす、単価を上げる)
- B. 原価率を下げる

- 取り組む順序が大切！

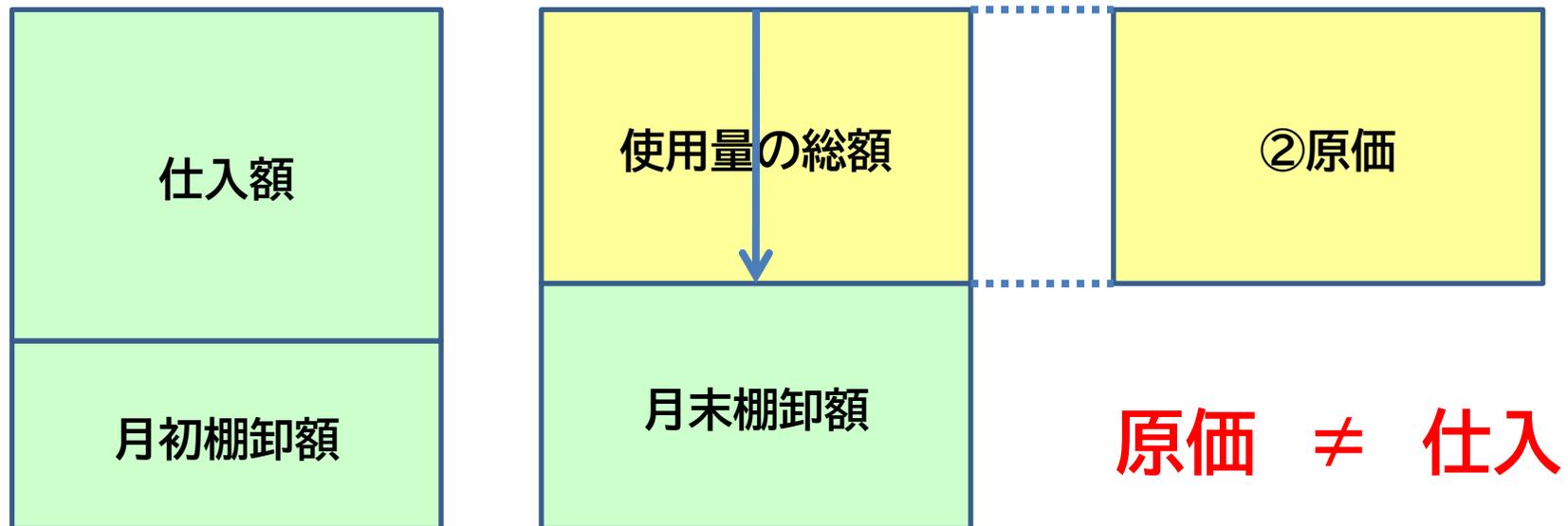
→B. 原価率を下げてから、A. 売上を上げる(利益の垂れ流し)



### 3. 収支の改善方法(自主事業) B. 原価率を管理する

- ②原価 = 使用量の総額  
= 月初棚卸 + 仕入 - 月末棚卸

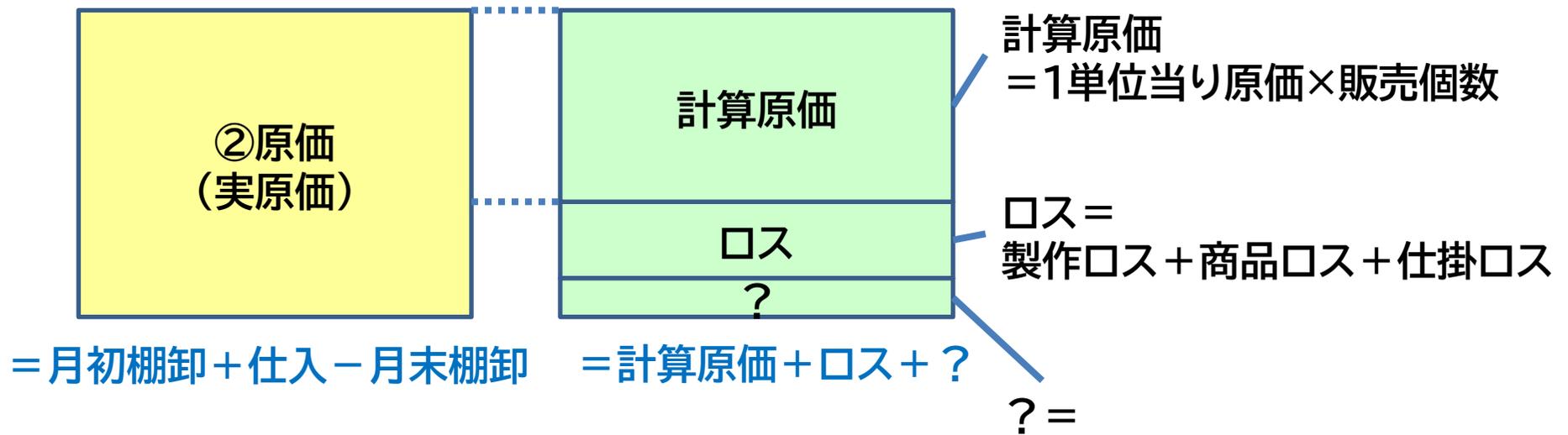
【仕入・棚卸と原価との関係】



### 3. 収支の改善方法(自主事業) B. 原価率を管理する

- ②(実)原価 =  
計算原価 + ロス + ?

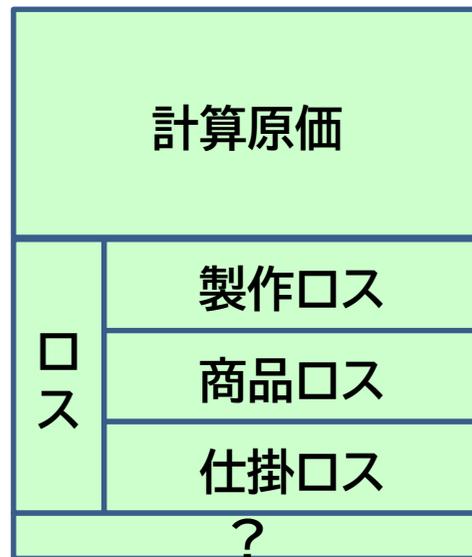
【(実)原価と計算原価、ロス、?の関係】



### 3. 収支の改善方法(自主事業) B. 原価率を管理する

- **原価管理 = 棚卸 & ロス管理** ※仕入見直しはやっているという前提
  - 計算原価通り作れているか? = 製作ロス … 製造工程見直し
  - 売れ残っていないか? = 商品ロス … 販売予測見直し & 再活用法検討
  - 在庫が腐っていないか? = 仕掛ロス … 棚卸の徹底

#### 【製作ロス、商品ロス、仕掛ロス】



#### 製作ロス:

計算原価通り作れているか?  
→ 製造工程を見直す

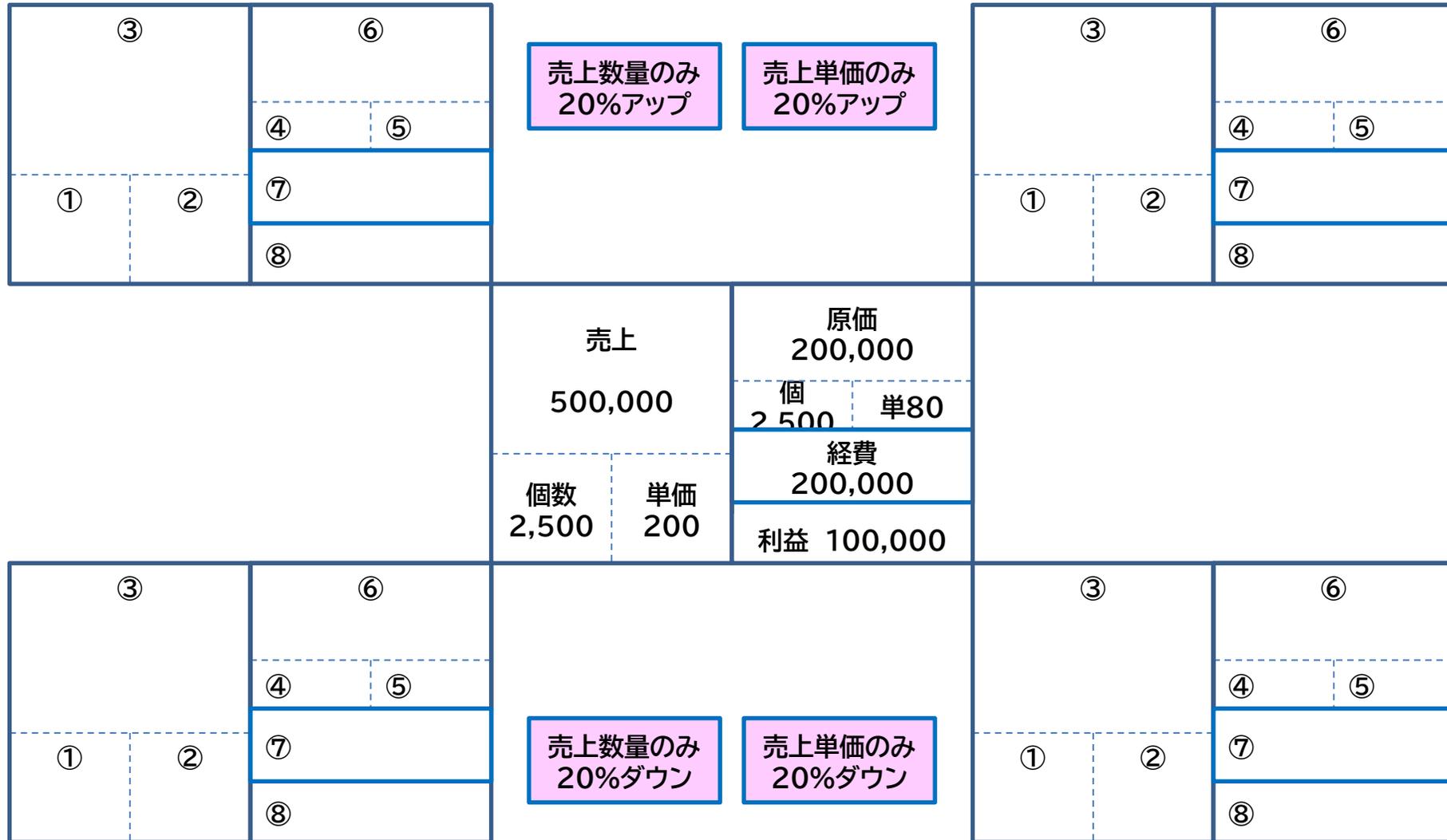
#### 商品ロス:

売れ残っていないか?  
→ 販売予測を見直す  
→ 売れ残りの再活用法を考える

#### 仕掛ロス:

在庫が腐っていないか?  
→ 棚卸の徹底

# A売上拡大の方向性 ～感度分析



### 3. 収支の改善方法(自主事業)

- 収支構造(特性)の側面から戦術を検討する

【数量の方が効く場合】



【単価の方が効く場合】



### 3. 収支の改善方法(請負事業) 単価交渉のポイント

- 前提:お金の話ができる関係性が構築できているか
    - ✓ 普段のコミュニケーションはどうか
    - ✓ 現状、単価相応のやりとりできているか(品質・納期等)
  - 既存顧客への交渉は難易度が高いので基本は「据え置き」
    - ✓ 設立からのお付き合い、その仕事が無くなると現状は困る 等
- ▼
- Step1:新規顧客の開拓・営業
    - ✓ 新しい単価設定で営業できる
    - ✓ 条件が合わなければ無理に取引する必要がない
  - Step2:新規顧客との取引に成功してから既存顧客への交渉に持ち込む
    - ✓ 腹積もりとして「内職の全国平均500円、少なくとも350円」
    - ✓ 条件が変わらなければお断りすることも検討する

## 営業先の探索方法(例)

### ● 求人外注化

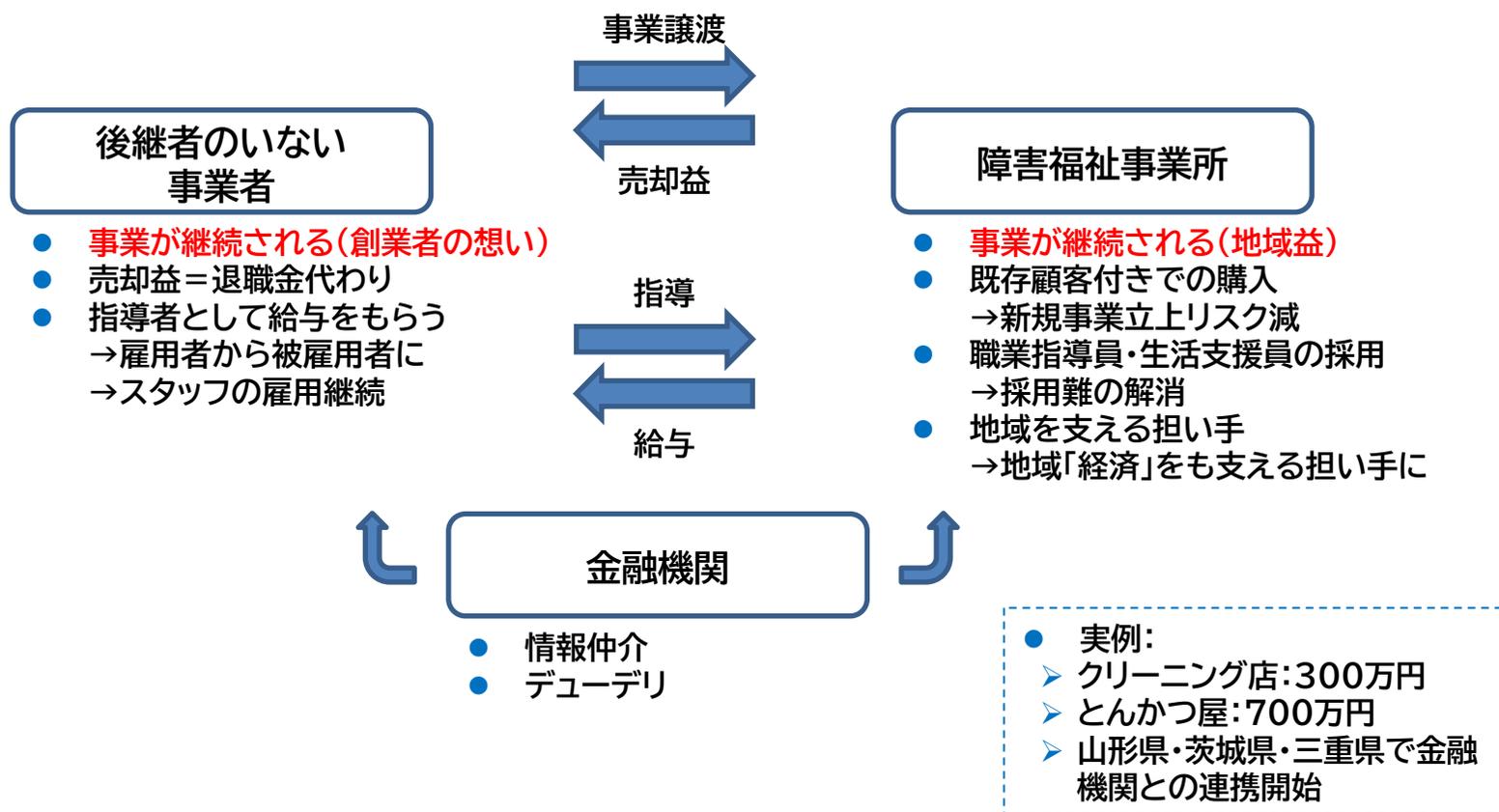
- 企業は、既にその仕事をやって欲しいと思っている(=仕事がある)
- 少なくとも最低賃金×時間数を支払う準備がある  
(例:985円×8h×22日=173,360円)
- 欠席してもバックアップできる、雇用義務が発生しない、社会保険を支払う必要がない等、企業側にとって外注にするメリットは多い

### <検索KW例>

- シール貼り
- 組立
- 検査
- 内職
- 在宅 等

## 障害福祉事業所による「事業承継」

- このメリット(通常の商売としては経営が難しいが、障害福祉事業所では経営可能)を活用し、社会福祉法人等による「事業承継」が全国各地で増加中



## 【WS】今節の振り返り

---

- 今節の一番印象に残っていることは？

- 今から何に取り組めますか？

---

## ①-1. 収支(BEP分析)

---

どちらがいいですか？

- 目標売上が明確でない商売は、山頂の見えない山登りと同じ
- 目標工賃を支払うために必要な「売上高」を計算されていますか？



# 1. BEP分析

- 損益分岐点売上高 = 生産活動収支が“0”になる売上高

売上 500,000		原価 200,000	
		個 2,500	単80
個数 2,500    単価 200		経費 200,000	
		利益 100,000	



売上 ?		原価 ?	
		個?	単80
個?    単200		経費 200,000	
		利益 0	

## 【例題】損益分岐点売上高を計算する

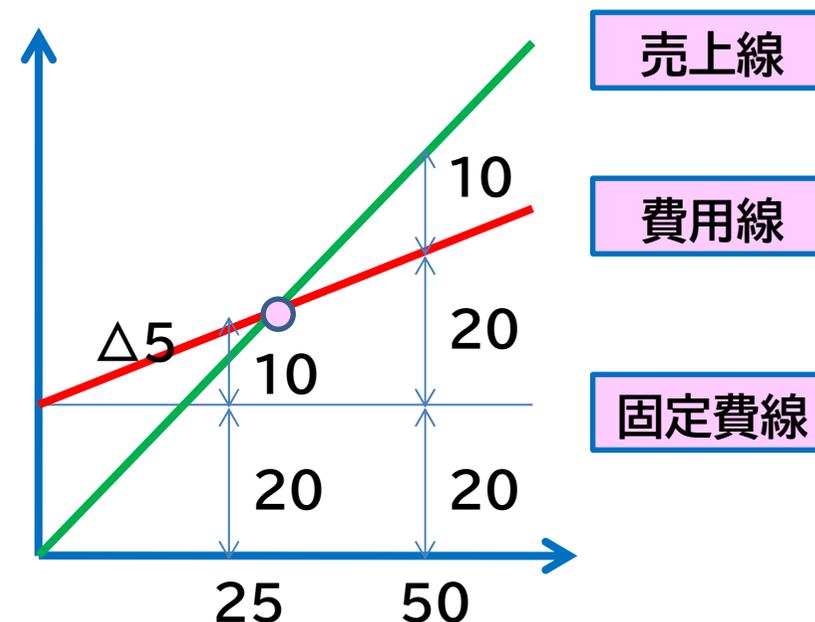
### ● 条件1

- 売上高 = 50万円
- ①原価 = 20万円
- 原価率 =
- 経費20万円
- ②利益は? = \_\_\_\_\_ 円

### ● 条件2

- 売上高 = 25万円になったら…
- ③原価 = \_\_\_\_\_ 円
- 経費20万円
- ④利益は? = \_\_\_\_\_ 円
- ⑤図に表すと?
- ⑥損益分岐点売上高は?  
= \_\_\_\_\_ 円

売上		原価	
500,000		200,000	
		個	単
		2,500	80
		経費	
		200,000	
個数	単価	利益	
2,500	200	100,000	



# 1. BEP分析

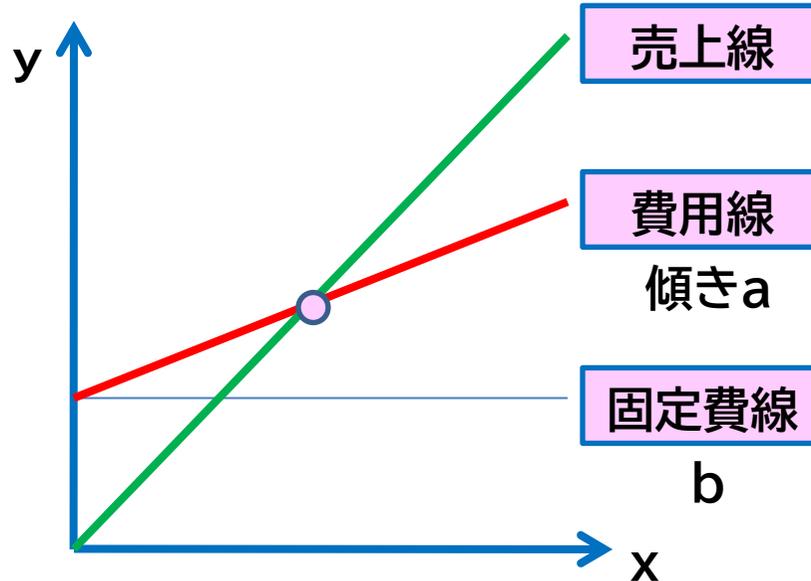
- 損益分岐点売上高 = 生産活動収支が“0”になる売上高

売上 500,000		原価 200,000	
		個 2,500	単 80
個数 2,500	単価 200	経費 200,000	
		利益 100,000	

≡ 変動費

≡ 固定費

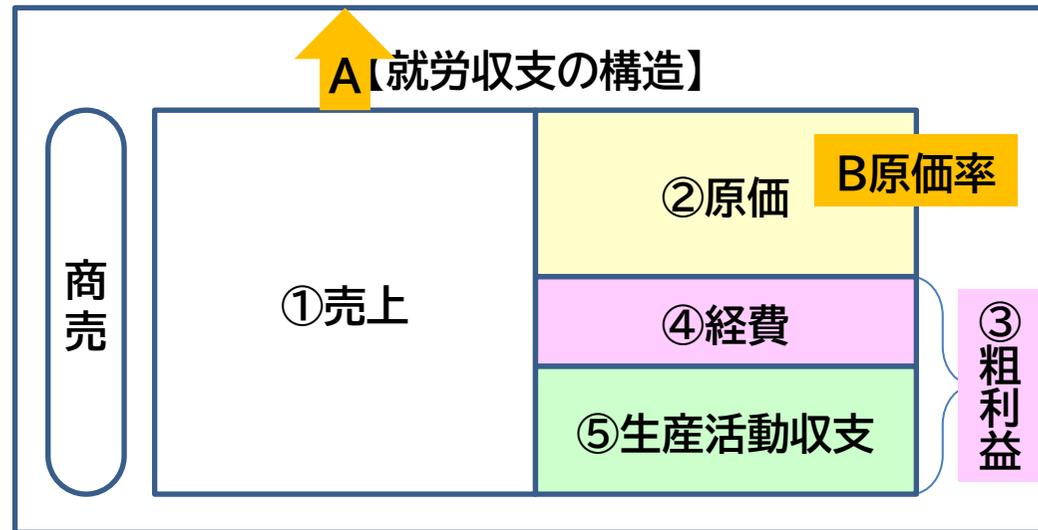
経費を「変動費」(売上に連動)と「固定費」(それ以外)に分ける  
→簡易版では  
・原価 = 変動費  
・経費 = 固定費と設定



- 損益分岐点売上高(x)を求める式を考える

## 【例題】損益分岐シミュレーション

- 生産活動収支 = 目標工賃 × 利用者人数 が必要に



【例題】次のBEP(損益分岐点売上高)を求めよ。

- ① 目標賃金10万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円
- ② 目標賃金10万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(原価率を下げる)
- ③ 目標賃金8万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円(目標賃金を下げる)
- ④ 目標賃金万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(②&③合わせ)

## 【例題】損益分岐シミュレーション

【例題】次のBEP(損益分岐点売上高)を求めよ。

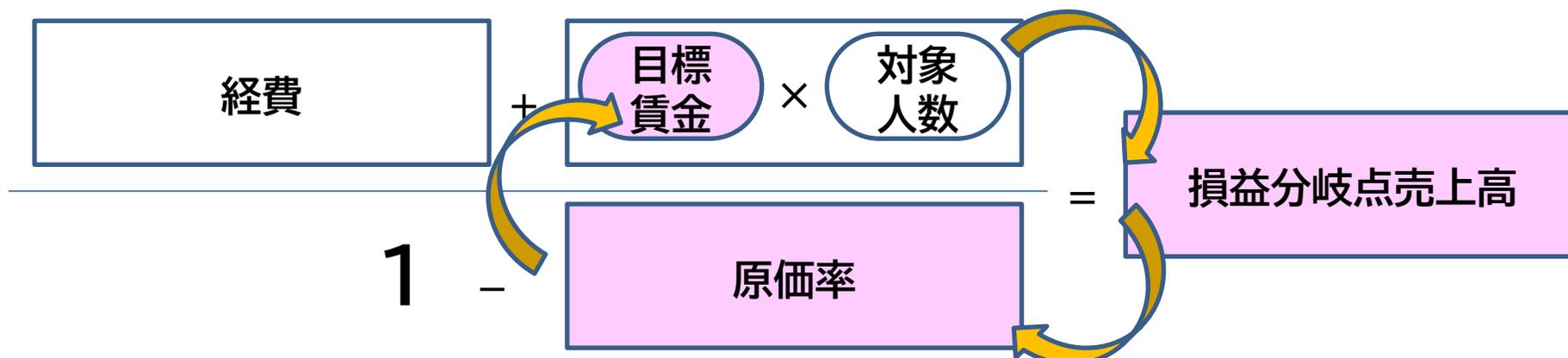
- ① 目標賃金10万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円  
 $(20\text{万円} + 10\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 40\%) = 80\text{万円} \div 0,6 = 133\text{万円}$
- ① 目標賃金10万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(原価率を下げる)  
 $(20\text{万円} + 10\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 30\%) = 80\text{万円} \div 0,7 = 114\text{万円}$
- ① 目標賃金8万円、利用者6人、原価率40%、経費20万円(目標賃金を下げる)  
 $(20\text{万円} + 8\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 40\%) = 68\text{万円} \div 0,6 = 113\text{万円}$
- ① 目標賃金万円、利用者6人、原価率30%、経費20万円(②&③合わせ)  
 $(20\text{万円} + 8\text{万円} \times 6\text{人}) \div (1 - 30\%) = 68\text{万円} \div 0,7 = 97\text{万円}$

## 2. 目標数値の最適化

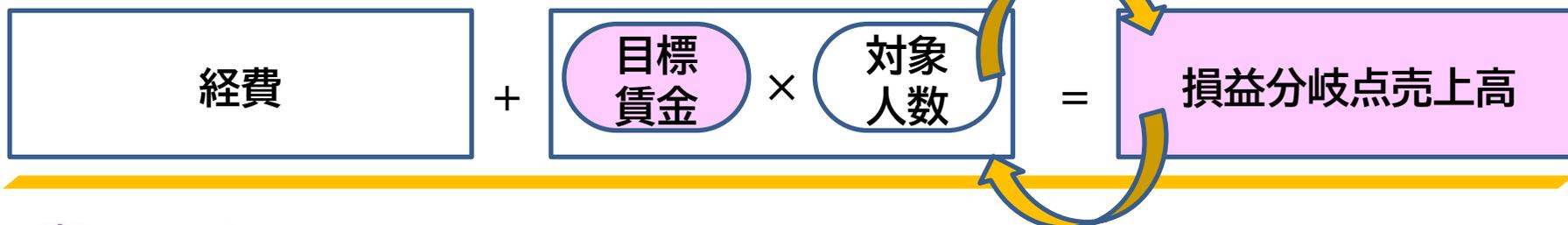
- 3つの目標数値の最適化を図る ※請負は①②のみ

- ① 目標賃金×対象人数
- ② 目標売上
- ③ 目標原価率

<自主事業>



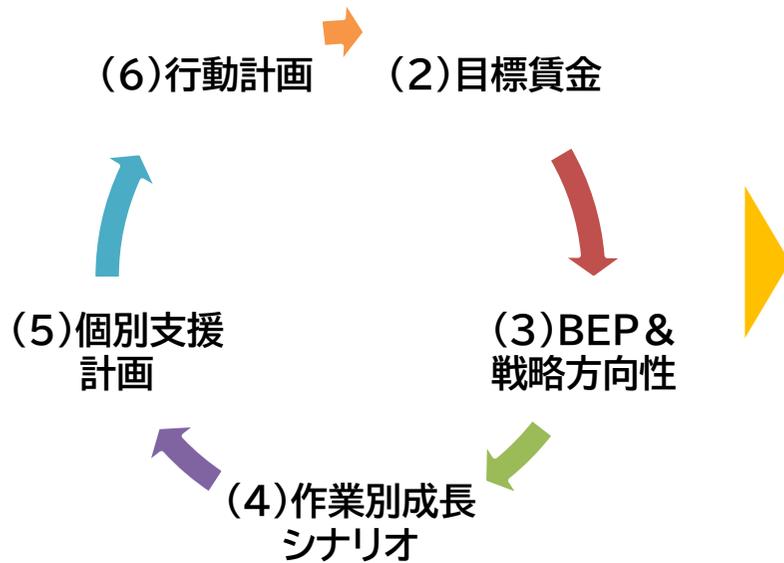
<請負事業>



### (3)業務別戦略方向性(既存／新規)の決定

- 理想工賃時・目標工賃時のBEP(損益分岐点売上高)を算出
- 作業別の戦略方向性の検討

#### 【設計書(3)】



(3)BEP&戦略方向性 理想(3年後)							事業所名: A型事業所アウトサイド
	合計	作業1	作業2	作業3	作業4	作業5	備考
		バン	タオル折	農作業			
想定利用者数	20	4	8	8			
現支払賃金総額	1,656,000	360,000	668,000	628,000			
(平均賃金)	82,800	90,000	83,500	78,500			
<b>【理想賃金】</b>							
理想賃金総額	1,656,000	360,000	668,000	628,000			
(平均賃金)	82,800	90,000	83,500	78,500			
目標原価率		35%	0%	15%			
経費	324,000	210,000	57,000	57,000			
損益分岐点売上高	2,407,805	876,923	725,000	805,882			
現売上高	2,390,000	1,200,000	560,000	630,000			
今の何倍?	1.01	0.73	1.29	1.28			1.3倍以上 →要戦略変更
戦略方向性	<注力度> 1. 請負(新規) 2. 農作業 3. タオル折  <工賃規程> ・日給制導入 ・時給単価上昇	②原価管理 →原価率を35% に  ④商品開発 →客単価up	①単価交渉  ⑥新規事業 →新作業営業	⑤顧客開拓 →JA以外の直販 ルート開発			<自主> ①価格up ②原価管理 ③生産性向上 ④商品開発 ⑤顧客開拓 ⑥新規事業 ⑦絞込・撤退  <請負> ①単価交渉 ③生産性向上 ⑥新規事業 ⑦絞込・撤退

## 【WS】今節の振り返り

---

- 今節の一番印象に残っていることは？

- 今から何に取り組めますか？

---

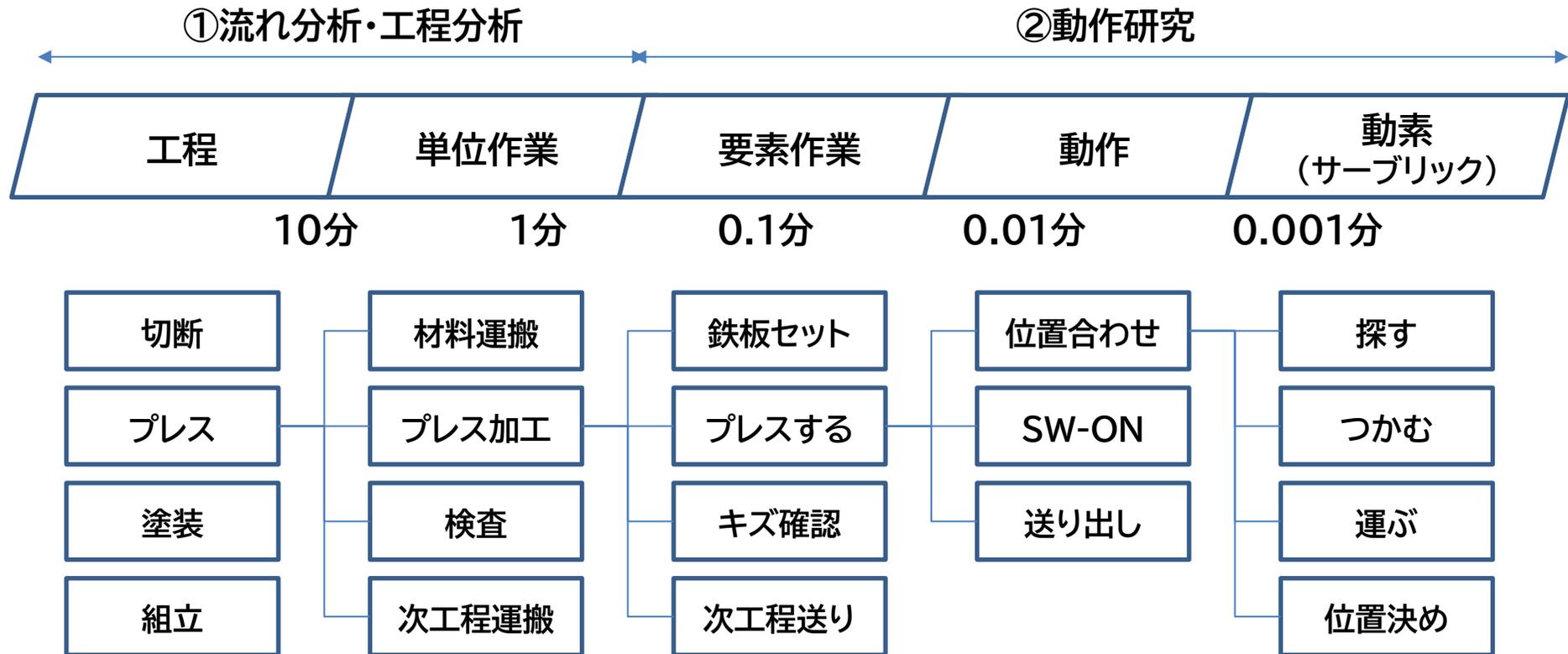
### ③作業アセスメント

---

# 生産性を見直す ～全体像～

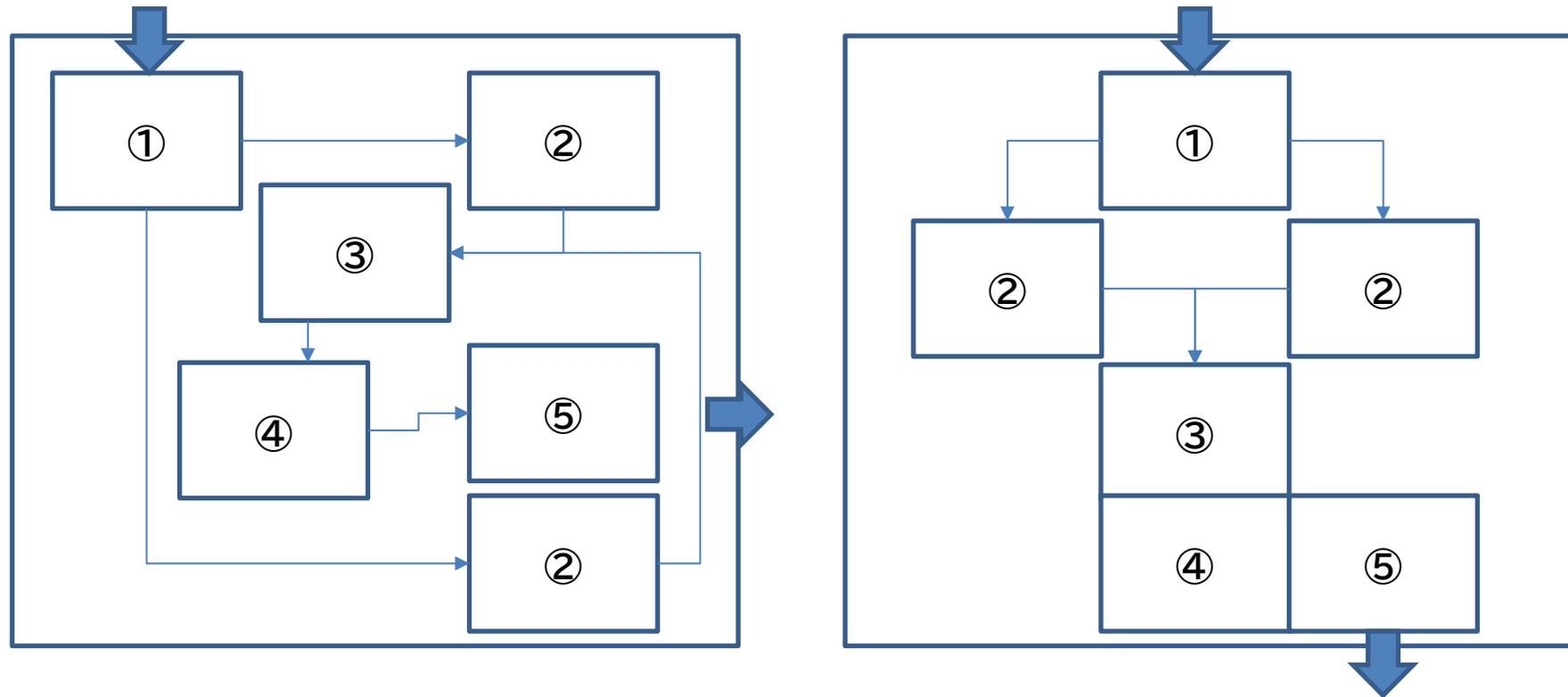
- ① モノに着目:流れ分析・工程分析
- ② ヒトに着目:動作研究

## 【作業区分の大きさ】



## ①モノ:流れ分析

- 流れ＝物理的な流れ(ものの位置の移動)
- 「乱流」から「整流」へ  
→受入から出荷までが流れるラインに(レイアウト変更含め)



## ①モノ:工程分析

- 工程＝作業の流れ(プロセス)
- 加工、運搬、停滞、検査のうち、停滞(△)を如何になくすか？がポイント

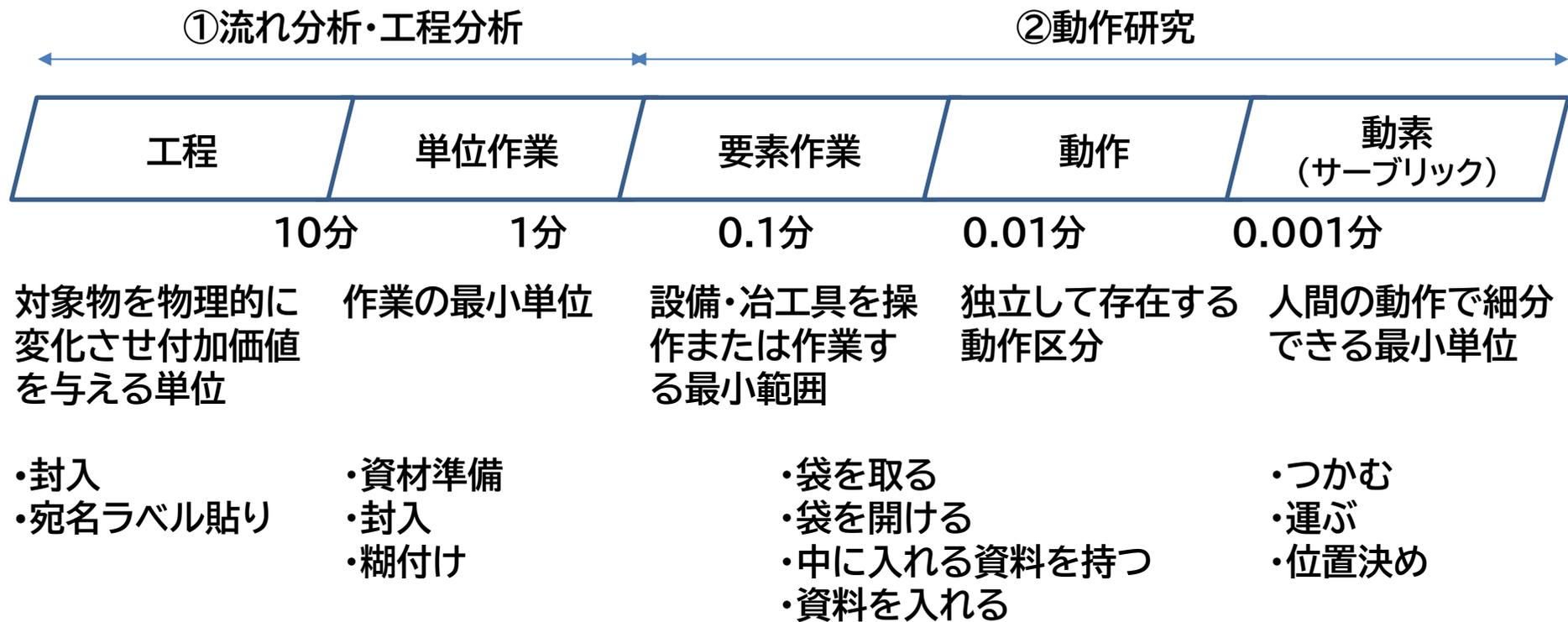
記号	定義
○(加工)	物理的・科学的に変化を受ける
→(運搬)	対象物が他の位置へ移動される
□(検査)	何らかの方法で監視・測定し、合否を判定すること
△(停滞)	停止または貯蔵されている状態

工程	内容
△	荷下ろし
→	台車で持ち込み
△	棚にストック
→	資材の準備
○	封入
→	封入物の移動
△	作業待ち
○	宛名シール貼り
□	検品
○	梱包
→	配送

## ②ヒト:動作研究

- 要素作業・動作(秒単位)、動素(最少18種)に大別
  - 要素作業・動作をリストアップ
  - できる／できない人の差はどこか？を評価項目に

### 【作業区分の大きさ】



## ②要素作業と必要能力(例:封入)

【7:チラシ封入】

【評価対象者】Kさん

【評価日】2017/9/8

作業分解			作業アセスメント				
No.	要素作業 (秒単位)	必要能力 (任せられる／られないの差)	評価基準				備考
			できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	作業場に荷物を運ぶ	重いものを持てるか	1	2	3	4	
2		置き場所の確保	1	2	3	4	
3		荷物を乱暴に扱わない	1	2	3	4	
4	袋の箱開け	中身を傷つけない様に箱をあける	1	2	3	4	
5		箱が壊れていれば補修する	1	2	3	4	
6		100の束を取り出しまっすぐに整える	1	2	3	4	
7		袋を切らないように外袋を開ける	1	2	3	4	
8		はさみで手を切らない	1	2	3	4	
9		袋のもち手を整える	1	2	3	4	
10		見本と同じ場所にクリップを留める	1	2	3	4	
11		クリップのもち手ははずす	1	2	3	4	
12	広告を分ける	広告の束を傷つけない様に開封	1	2	3	4	
13		100枚の向きを間違えずに取り出す	1	2	3	4	
14	袋に広告を封入	外袋を丁寧にたたみ所定の場所に入れる	1	2	3	4	
15		袋にミスプリントがないか確認	1	2	3	4	
16		広告1枚のみを入れる	1	2	3	4	
17		決められた場所に広告を入れる	1	2	3	4	
18		袋をやぶかない	1	2	3	4	
19		袋を破いた場合は報告し、付箋を貼る	1	2	3	4	
20		異物がないかを確認(髪の毛や糸くず)	1	2	3	4	
21		袋1枚のみをめくる	1	2	3	4	
22	袋をめくり次の袋に広告を封入	広告の入れ忘れをしない	1	2	3	4	
23		めくった袋が折れていないか確認	1	2	3	4	
24	広告封入終了	広告と袋がっているか報告	1	2	3	4	
25	広告封入後の袋の束を外袋に戻す	100の束を整える	1	2	3	4	
26		外袋にまっすぐ入れる	1	2	3	4	
27		外袋の中で袋が折れていないか確認する	1	2	3	4	
28	作業終了後の袋を箱に戻す	箱の中で折れないようにまっすぐ入れる	1	2	3	4	
29		袋の向きを考えて入れる	1	2	3	4	

## ②要素作業と必要能力(例:寄せ鉢)

【14高級ライン・プランター植え込み】総合難易度★★★★★

【評価対象者】Jさん

【評価日】2018/11/27

No.	工程	要素作業 (秒水準)	必要能力 (任せられる/られない)	H30下期 強化項目	評価基準				備考
					できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	準備	道具を用意する	道具の名前が分かる		1	2	3	4	
2		花苗の用意をする	花の名前と花苗が分かる		1	2	3	4	
3			花苗の置き場所が分かる		1	2	3	4	
4		良い花苗を選ぶ	株の大きさが分かる	○	1	2	3	4	見本の設置
5			株に対する花のバランスが分かる	○	1	2	3	4	見本を使って教える
6	植え込み	見本通り花苗をセットする	数が数えられる		1	2	3	4	
7			見本通りの間隔でセットできる		1	2	3	4	
8			花苗の植える向きが分かる		1	2	3	4	
9			花苗を丁寧に扱える(高級花)		1	2	3	4	
10		見本通りに花苗を植え込む	土の量が分かる		1	2	3	4	
11			花苗を抑えながら土を入れられる		1	2	3	4	
12			花の特性が分かる(根をいじる、土をかけ過ぎない等)		1	2	3	4	特性を教える
13			土を横らすことができる		1	2	3	4	
14			バランスよく植え込むことができる		1	2	3	4	
15			見栄え良く植え込むことができる		1	2	3	4	
16		植えたプランターを運ぶ	重いものを持つことができる		1	2	3	4	
17			丁寧に持つことができる		1	2	3	4	
18		プランターを揃える	正面を揃えて並べることができる		1	2	3	4	
19			プランターの間隔を保つことができる		1	2	3	4	
#			数が数えられる		1	2	3	4	
21		水掛け	水を掛ける量が分かる		1	2	3	4	
#			掛ける水の強弱が分かる		1	2	3	4	
#	片付け	道具を元の場所に片付ける	片付ける場所が分かる		1	2	3	4	

### H30下期支援方針

・見本を設置して、見本通りにできるように支援する  
 →月曜日15分テストで選別の練習をする  
 →確率60→80/100を目指す

## 【ご参考】仕事の進め方 ～PDCAとOODA～

- 基本は、P(計画)D(実行)C(評価)A(改善)
- 不確実性が高いときは、O(観察)O(仮説構築)D(意思決定)A(実行)

### <開発場所と目途>

- PDCA(Plan・Do・Check・Action)  
工場→決められた場面での効率化 = 生産性向上  
・・・基本は合っているがよりよくしたい時に使う管理方法
- OODA(Observe・Orient・Decide・Action)  
航空戦術家→不確実下での意思決定と行動 = 新規事業開発  
・・・変化が激しい中で予定変更しながら進めていく管理方法

## ②動素分析(サーブリック分析)

- 作業は18動素からなる、という考え方
- 改善方法:両手を使う・距離を短縮する等

第1類 (時間短縮を考える)	第2類 (できる限りなくす)	第3類 (完全になくす)
①空手	⑩探す	⑮保持
②つかむ	⑪見出す	⑯避けられない遅れ
③運ぶ	⑫選ぶ	⑰避けられる手持ち
④位置決め	⑬考える	⑱休む
⑤組み合わせる	⑭用意する	
⑥分解する		
⑦使う		
⑧手放す		
⑨調べる		

## 【ご参考】動作経済の法則

### ● 身体の仕様／機械器具に関する動作見直しのパターン

#### 1. 身体の使用に関する原則

- 両手は同時に始めて、できるだけ同時に終わるようにする
- 両腕の動作は反対に対称方向に動かすようにする
- なるべく体を動かす範囲を小さくする
- できるだけ慣性や重力、自然力などを利用する
- 動作は連続曲線運動にする
- 不自然な姿勢や制限された動作は避ける
- 動作はリズムを保っておこなう
- 足を有効に使用する
- 作業は、正常作業範囲内で行うようにする

#### 2. 機械器具に関する原則

- 作業エリアは、なるべく狭くし、材料や工具を作業順序に合わせて置く
- 材料の取り出し、送り出しは重力や機械、装置を利用する
- 工具、材料、機械、装置は作業者に近接し、そして前に置く
- 作業台、椅子は作業者に合わせる
- 疲れの少ない高さ、形にする
- 照明、空調、温度など適正な職場環境にする
- 機械、設備は足を有効に使うようにする
- 2つ以上の工具を、なるべく1つに結合する
- 材料や部品の取りやすい容器や器具を利用する
- 機械の操作は、なるべく体の位置や姿勢を変えずに操作ができるようにする

## ケーススタディ:作業別アセスメント表の作成(事例映像)

- 1つの作業を切り出して要素作業を整理  
→できる／できない人の分かれ目は何か?(=評価項目) を設定

作業名:

要素作業 (秒単位)	必要能力 (任せられる／ない)	要素作業 (秒単位)	必要能力 (任せられる／ない)

# ケーススタディ:作業別アセスメント表の作成(事例映像)

【バリ取り】

【評価対象者】 Oさん

【評価日】 2019/3/4

No.	工程	要素作業 (秒水準)	作業難易度	評価項目 (任せられる/られない)	H30下期 強化項目	評価基準				備考
						できない	支援があればできる	たまにミスがある	一人でできる	
1	準備	作業スペース確保	★	置き場が確保できている		1	2	3	4	
2	搬入	パレットから資材を取る	★★★	付箋から決められた量の資材を取ることができる		1	2	3	4	
			★★★★	資材から製品が外れたことに気付くことができる		1	2	3	4	
			★★★★★	切れ目の位置を理解している	○	1	2	3	4	切れ目の位置の指示を支援者が徹底
			★★★★	切れ目が下になるように持ち上げられる		1	2	3	4	
			★★★	立てて資材を支えて運ぶことができる		1	2	3	4	
3	バリ取り	資材を作業テーブルに置く	★★★	取る時に引きずらずに浮かしてずらすことができる		1	2	3	4	
			★★★★	切れ目が手前に来るように置くことができる		1	2	3	4	
			★★★★	金槌で叩ける位置に置くことができる		1	2	3	4	
			★★★	ずれたという判断ができる		1	2	3	4	
4		金槌でバリを落とす	★★★	ずれておいた時に一番下だけ抜き取ることができる		1	2	3	4	
			★★★★★	切れ目をしっかり叩くことができる		1	2	3	4	
			★★★★★	次叩く位置まで浮かせて回してセットできる		1	2	3	4	
			★★★★	引っ掛かったことに気付くことができる		1	2	3	4	
5		カスをゴミ箱に入れる	★★★	商品自体を叩かずにバリを叩ける		1	2	3	4	
			★★★	むしりながらゴミ箱に入れられる		1	2	3	4	
			★★★	床に溜まったものを適度に集めて捨てられる		1	2	3	4	
6	検品	検品する	★★★★	裏見て、商品の汚れ・破れの確認ができる		1	2	3	4	
7	搬出	製品をテーブルに積む	★★★★	検品できたものだけを積み上げられる		1	2	3	4	
			★	製品をパレットに運ぶ		1	2	3	4	
8		製品をパレットに運ぶ	★	指定の場所に運んで積むことができる		1	2	3	4	

H30下期支援方針

## WS:作業別アセスメント表の作成

- 1つの作業を切り出して要素作業を整理  
→できる／できない人の分かれ目は何か？(=評価項目) を設定

作業名:

要素作業 (秒単位)	必要能力 (任せられる／ない)	要素作業 (秒単位)	必要能力 (任せられる／ない)

## 【WS】今節の振り返り

- 今節の一番印象に残っていることは？

- 今から何に取り組めますか？